ESTIMATES

Canadian International Development Agency

Performance Report

For the period ending
March 31, 2002

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/27-2002
ISBN 0-660-62094-4

103-02718/

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting of results through ministers to Parliament and citizens. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following certain principles. Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering its commitments. The report also associates performance with earlier commitments as well as achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance of the organisation according to the principles outlined above, and provide comments to the department or agency that will help it in the next cycle of planning and reporting.

This report is accessible electronically from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5

OR to this Internet address: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Canadian International Development Agency

Departmental Performance Report 2002

For the
period ending
March 31, 2002

Minister for International Cooperation

Table of Contents

List of Charts and Tables	i
Acronyms and Abbreviations	ii
Section I - Messages	1
1.1 Minister's Message	1
1.2 Executive Summary	4
Section II - Agency Overview	7
2.1 Mandate and Objectives	7
2.2 Results to Canadians	8
Section III - The Development Context	10
3.1 Development Challenges	10
3.2 Responding to the Challenges: The Role of International Co-operation	12
3.3 Managing Risk	15
Section IV - Departmental Performance by Strategic Outcome	17
4.1 How CIDA Reports	17
4.2 Sustainable Development Strategies	17
4.3 Major Achievements of 2001-2002	18
4.4 Strategic Outcomes	21
4.4.1 Economic Well-being	23
4.4.2 Social Development	30
4.4.3 Environmental Sustainability and Regeneration	36
4.4.4 Governance	39
4.4.5 Lessons Learned	45
4.5 Enabling Strategies	47
4.6 Management Tools	55
4.7 Review: Performance Measurement, Evaluation and Internal Audit	58
4.7.1 Performance Measurement Frameworks	58
4.7.2 Evaluation	59
4.7.3 Internal Audit	60
Annex I - Financial Performance	62
Financial Summary Tables	62
Annex II - Consolidated Reporting	72
Procurement and Contracting	72
Annex III - Other Information	74
Web Sites and Contacts for Further Information	74
Legislation Administered	74

List of Charts and Tables

Chart 1: CIDA Organization Chart and Business Lines Structure	8
Chart 2: CIDA's Strategic Outcomes	21
Chart 3: 2001-02 Disbursements by Key Agency Results	22
Chart 4: Economic Well Being	24
Chart 5: Social Development	31
Chart 6: Environmental Sustainability	37
Chart 7: Governance	40
Table 1: Summary of Voted Appropriations	62
Table 2: Comparison of Total Planned to Actual Spending in 2001-02	63
Table 3: Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending	64
Table 4: Resource Requirements by Organization and Business Line in 2001-02	65
Table 5: Non-Respendable Revenues	66
Table 6: Statutory Payments	66
Table 7a: Transfer Payments by Class of Grants and Contributions	67-69
Table 7b: Transfer Payments by Activity	70
Table 8: Capital Spending by Business Line	70
Table 9: Loans, Investments and Advances	70
Table 10: Contingent Liabilities	71

Acronyms and Abbreviations

ADB	Asian Development Bank
AfDB	African Development Bank
AMEB	Africa and Middle East Branch
BHN	Basic Human Needs
CDF	Comprehensive Development Framework
CDPF	Country Development Programming Framework
CEAA	Canadian Environmental Assessment Act
CEE	Central and Eastern Europe
CFLI	Canada Fund for Local Initiatives
CIDA	Canadian International Development Agency
CIT	Countries in Transition
CPB	Canadian Partnership Branch
CTPL	Canadian Centre for Trade Policy and Law
CWY	Canada World Youth
DAC	Development Assistance Committee (of OECD)
DFAIT	Department of Foreign Affairs and International Trade
DPR	Departmental Performance Report
FCM	Federation of Canadian Municipalities
FDI	Foreign Direct Investment
FOCAL	Canadian Foundation for the Americas
GAIN	Global Alliance for Improved Nutrition
GE	Gender Equality
GNP	Gross National Product
GoB	Government of Bangladesh
GOL	Government on Line
HIPC	Highly Indebted Poor Country
HRDC	Human Resources Development Canada
HRDGG	Human Rights, Democracy, Good Governance
IACD	Inter-American Agency for Co-operation and Development
IAE	International Assistance Envelope
ICHRDD	International Centre for Human Rights and Democratic Development
IDB	Inter-American Development Bank
IFIs	International Financial Institutions
ILO	International Labour Organization
IMF	International Monetary Fund
INC	Industrial Co-operation Division
KARs	Key Agency Results
KRC	Key Results Commitments
MDG	Millennium Development Goals
MPB	Multilateral Programs Branch
NEPAD	New Partnership for Africa's Development
NGO	Non-Governmental Organization
OA	Official Assistance
OAS	Organization of American States
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OECS	Organization of Eastern Caribbean States
PABRA	Pan-Africa Bean Research Alliance
PAHMD	Program Against Hunger, Malnutrition and Disease
PLWHA	Persons Living With HIV/AIDS

PRSPs	Poverty Reduction Strategy Papers
PSD	Private-Sector Development
PSUs	Program Support Units
RBM	Results-Based Management
RCMP	Royal Canadian Mounted Police
RMAF	Results-based Management Accountability Framework
RPP	Report on Plans and Priorities
SDP	Social Development Priorities
SDS	Sustainable Development Strategy
SEAFILD	Southeast Asian Fund for Institutional and Legal Development
SEAGEP	Southeast Asia Gender Equity Project
SWAps	Sector-Wide Approaches
TI	Transparency International
UNAIDS	United Nations Programme on HIV/AIDS
UNCCD	United Nations Convention to Combat Desertification
UNDP	United Nations Development Program
UNICEF	United Nations Children's Fund
WTO	World Trade Organization

Section I - Messages

Susan Whelan
Minister for International Cooperation

1.1 Minister's Message

Over the past 50 years, the global community has learned a great deal about effective approaches to development. I see unprecedented agreement among both developed and developing countries, as well as among major development institutions, on goals relating to poverty reduction, basic education, gender equality, reductions in maternal and infant mortality, the provision of reproductive health services, and sustainable development strategies. These are exciting times in which to be involved in international development.

Canadians believe that helping disadvantaged people in other countries is the right thing, the Canadian thing, to do. We know it isn't right that millions of men, women, and children around the globe should be living in poverty, lacking access to safe drinking water, health care, and education, and suffering or dying from treatable or preventable diseases.

This Departmental Performance Report reflects these exciting and challenging times. It elaborates on the many important steps that the Canadian International Development Agency has taken to remain at the forefront of this new development thinking and to make the most of this turning point in the history of international development.

In the last few years, CIDA has made concerted efforts to increase the impact of its development programming. This past year, CIDA has continued the efforts started in 2000 to refocus, and increase its programming on four key social development priorities: basic education, health and nutrition, HIV/AIDS, and child protection, with gender equality being a consideration in all these areas. Investments in these focal areas pay off in terms of poverty reduction. I recently launched CIDA's Action Plan on Basic Education, which will serve as our road map for reaching the goal of Education For All set in 2001 in Dakar, Senegal. Our efforts will focus on universal access to, and completion of, primary education of good quality; gender equality at both primary and secondary levels; and improvement in the quality of basic education for learners of all ages.

Our next step is to review our agricultural, water and environmental policies, as well as to embark on a new private sector development policy. Poverty reduction and sustainable development require a balanced social, economical and environmental plan.

Over this past year, we have also consulted with Canadians across the country about aid effectiveness. We have explored a range of issues, including new programming approaches, geographic and sectoral concentration, tied aid and policy coherence. The results of the consultations were announced in September, 2002, and this report describes some of the changes we are already making.

At the heart of the new development philosophy and of the concept of more effective aid is a fundamental redefinition of our relationships with developing countries. In March, at the UN Conference on Financing for Development in Monterrey, Mexico, we saw an affirmation of our engagement in this new development partnership. This new partnership asks for a long-term commitment from all parties and an acceptance of mutual obligations.

Donor countries must pay greater attention to the priorities and concerns of developing countries. Countries like Canada have a responsibility to ensure that our policies toward developing countries -- such as the promotion of trade and debt forgiveness, not just aid -- work together to reduce poverty. We have a responsibility to help developing nations build their capacity to participate more fully in the global economy.

In Monterrey, Prime Minister Chrétien committed Canada to increasing its international aid by at least eight percent per year for each of the coming years. While visiting Ethiopia in April, he added that this increase is projected to double Canada's current nominal aid level in eight or nine years, and in June, at Kananaskis, he announced that half of the increase will be for Africa — the only continent where poverty is now increasing.

The new development approach, also requires developing countries to take responsibility for leading their own development. They must create in their countries the conditions that promote growth, attract investment, and allow aid resources to be used effectively.

The New Partnership for Africa's Development (NEPAD), is both a result of, and a contribution to, this major shift in global thinking about development. It's a remarkable new initiative that calls for a renewed partnership between African leaders and their people, among Africans, and between Africans and their global neighbours. At its foundation, NEPAD is based on achieving good governance and respecting human rights.

As host of this year's G8 Summit in Kananaskis, the Prime Minister made and fulfilled a personal commitment to keep Africa high on the Summit's agenda. In fact, Canada was the first country to support the development of a G8 Africa Action Plan, with a commitment of $500 million.

I am reminded of the words of an African leader I spoke with in Monterrey: "If you're coming to help us, stay home; if you're coming to work with us, you are welcome." Canada is committed to working in truly new partnerships so all members of the global community can have better futures. The report before you is intended to bring you up-to-date on some of the ways in which CIDA, as the lead agency in Canada's international-assistance endeavours, is helping to give meaning to that commitment.

Minister for International Cooperation

1.2 Executive Summary

Throughout three decades of supporting sustainable development in developing countries, CIDA has played a major role in some astonishing global changes. These include marked improvement in all the main indicators of human well-being -- life expectancy, child health and education. Through partnerships with developing countries, countries in transition[1], multilateral institutions and Canadian organizations, CIDA has established a reputation for excellence and leadership in areas such as gender and development; the involvement of non-governmental organizations; and the integration of environmental concerns into development endeavours. Yet major challenges remain: persistent poverty, which is the greatest single development challenge of the 21st century; the gap between rich and poor; high debt burdens, which continue to constrain economic growth; continuing gender inequality; the HIV/AIDS pandemic; and the disparity in information resources, often called the "digital divide".

These are global challenges, which require global solutions and true co-operation between developed and developing countries. CIDA has helped further those mutually beneficial partnerships through its involvement in such international initiatives this year as the New Partnership for Africa's Development (NEPAD); the World Trade Organization's Ministerial Conference in Doha, Qatar, which was focussed on developing-country needs; and the UN Conference on Financing in Monterrey, Mexico, where the commitment to increase development assistance to the goal of 0.7% of GDP was renewed.

Over the past year, CIDA has also embarked on a comprehensive process of rebuilding and revitalizing itself, with the aim of delivering on a stronger international development agenda. The Agency is taking steps to regain its leadership on development issues through more focussed development programming and by ensuring that resources are used where they can be most effective in reducing poverty. Specific initiatives undertaken during the year include the Agency's *Strengthening Aid Effectiveness* policy document; continued progress in meeting CIDA's *Social Development Priorities* (SDP) -- basic education, basic health and nutrition, HIV/AIDS, and child protection; the streamlining of the management of the Agency's processes and systems; and a new federal commitment to increase aid funding. The Agency's ongoing work is guided by its business plan -- *Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change (SDS)* -- which also outlines CIDA's comprehensive approach to sustainable development.

This Departmental Performance Report (DPR) signals a positive change in the way the Agency reports. The Agency is now reporting on the basis of strategic outcomes rather than on its business lines. CIDA's strategic outcomes are delivered in four core areas: (1) economic well-being; (2) social development; (3) environmental sustainability and regeneration; and (4) governance. CIDA is also reporting on progress in implementing

[1] The countries in transition are those in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union which receive Official Assistance (OA) to support democratic development and economic liberalization.

the Enabling Strategies and Management Tools which, in turn, contribute towards developmental results or strategic outcomes for the beneficiaries and the Canadian public.

Another major shift in the way the Agency does business, one that is consistent with the aid effectiveness principles discussed above, is the movement from a project-based approach to more programmatic approaches. This DPR represents progress in shifting from project-level reporting to reporting at country, regional and institutional levels.

Under Strategic Outcome 1, Economic Well-being, CIDA invested $576.55 million, almost 30% of its 2001-02 official development assistance (ODA) and official assistance (OA), to support equitable economic growth and improved standards of living for the poor. An example of community-level results under this strategic outcome is the Pan-African Bean Research Alliance Program, which is helping to produce strong nutritional and income benefits for 15 million small-scale farmers (mostly women) in many of the poorest countries in Africa. This report also highlights CIDA's development programming in China where, despite some differences between the Chinese and Canadian approaches, perseverance and strategic program design have contributed to changes in national economic policies, rural incomes and environmental sustainability.

Strategic Outcome 2, Social Development, involved, in the past fiscal year, an investment of $848.98 million, or 44% of ODA and OA expenditures, to improve the quality of life for the poor through enhanced social services; management of the social impact of reform; and progress towards gender equality, which remains a crosscutting theme for all development results. The report highlights the Agency's work in Senegal where CIDA's programming in education has contributed to a 2% increase per year in the literacy rate in the past five years and programming in micro-finance has directly benefited 300,000 people through access to small business loans. Other successes in Social Development include the Program Against Hunger, Malnutrition and Disease (PAHMD), which has been instrumental in creating the Global Fund to fight AIDS, improved the lives of people suffering in emergencies, and contributed to food security in many countries.

Under Strategic Outcome 3, Environmental Sustainability and Regeneration, CIDA invested $187.93 million (or 9.7% of ODA and OA expenditures) in 2001-02. Such investments have allowed CIDA to support actions on climate change and to build partners' capacity in environmental management. The CIDA-backed Nile River Basin project, for example, supported important research and helped lead to a shared vision among the Nile's 10 riparian states on its joint management, development and conservation.

Strategic Outcome 4, Governance, involved investments of $311.5 million, or 16.2% of ODA and OA expenditures, last year. The Agency has supported improved governance structures and institutional capacity in partner countries; strengthened civil society; and enhanced respect for rights and democratic principles. The report highlights CIDA's contributions to the consolidation of democracy in the Balkans, partly through an improved sense of personal security resulting from such initiatives as the Canadian Police

Arrangement project in Kosovo and the regional Mine Action Program. CIDA's partnership with the Federation of Canadian Municipalities has also helped strengthen local governance and the democratic process, build municipal capacity, and improve service delivery in municipalities in 30 countries in Africa, Asia and Latin America.

CIDA has learned several overarching lessons that apply to the four strategic outcomes and that will help the Agency improve the impact of its programming. As CIDA seeks to increase its aid effectiveness, it remains aware that unpredictable and often uncontrollable external factors make international development risky, regardless of the quality of planning and preparation accompanying development initiatives. The Agency has improved its ability to assess and manage risks and is implementing its Integrated Risk Management Framework.

Canada's international development program is based not only on Canadian values but also on the overwhelming support of Canadians for development and humanitarian assistance. However, that support is predicated upon the effective use of development assistance investments. The Enabling Strategies represent the Agency's approach to achieving an appropriately allocated and effective portfolio of international programs for development co-operation. This report highlights CIDA's development programming in Bolivia, where the Agency made a conscious effort to align the Bolivia Country Development Programming Framework for 2003-2007 with the country's own priorities and poverty-reduction strategies. CIDA has also made significant progress in reducing the number of sectors in which it operates and is on target in its commitment of greater resources to the Social Development Priorities, as set out in the five-year investment plan announced in 2000.

A number of Management Tools are required to make these enabling strategies possible. They include human resources, strategic planning, and the rationalization of processes. As part of its commitment to implementing Government on Line, CIDA further developed three streams: e-Business, e-Collaborative, and e-Human Resources Transformation. At the same time, the Agency continued to develop and sharpen the tools to assess the effectiveness of its development initiatives, including performance measurement frameworks at the agency, program and project levels; evaluation of development programs; and internal audits.

Section II - Agency Overview

For more than three decades, the Canadian International Development Agency[2] (CIDA) has pursued a development mandate in countries in Africa and the Middle East[3], the Americas[4], and Asia[5]. In 1995, CIDA also assumed responsibility for assistance programs in the countries of Central and Eastern Europe and the former Soviet Union — Countries in Transition[6]. CIDA provides assistance to more than 120 countries through a range of program instruments including more than 3,000 projects.

During its more than 30 years of work, CIDA has established a reputation for excellence in a number of areas, and has been viewed by other donors as one of the more progressive aid agencies. It has been recognized for its continuing leadership on gender and development; for involving non-governmental organizations; and for being an early advocate of the incorporation of environmental dimensions into development programming.

CIDA's ongoing work is guided by the *Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change* (SDS)[7], which promotes the integration of sustainable development principles into the Agency's work. This Strategy is the Agency's business plan.

2.1 Mandate and Objectives

The three goals of Canadian foreign policy, as outlined in the 1995 Government Statement *Canada in the World*[8], are the promotion of prosperity, the protection of Canadian and global security, and the projection of Canadian values. Within this foreign policy context, CIDA's mandate is to support sustainable development in developing countries, in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable and prosperous world. CIDA also has a mandate to support democratic development and economic liberalization in the Countries in Transition.

In support of its mission, CIDA seeks to attain the following twofold objective[9]:

- to facilitate the efforts of the peoples of developing countries and Countries in Transition to achieve sustainable economic and social development in accordance with their needs and environments, by co-operating with them in development activities; and

[2] http://www.acdi-cida.gc.ca
[3] http://www.acdi-cida.gc.ca/africa-e.htm
[4] http://www.acdi-cida.gc.ca/americ-e.htm
[5] http://www.acdi-cida.gc.ca/asia-e.htm
[6] http://www.acdi-cida.gc.ca/europe-e.htm
[7] http://www.acdi-cida.gc.ca/sds
[8] http://www.dfait-maeci.gc.ca/english/foreignp/cnd-world/menu.htm
[9] 2000-2001 Estimates: Part I and II, pages 9 and 10.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

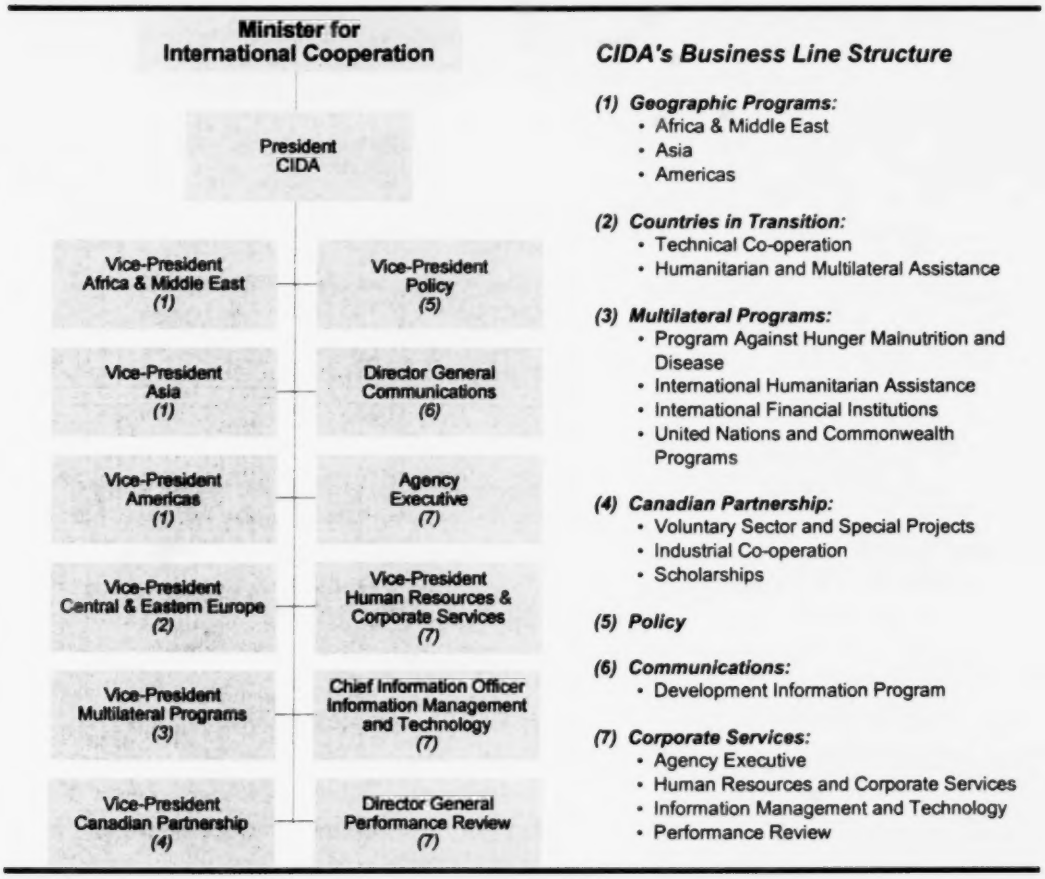
Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

- to provide humanitarian assistance thereby contributing to Canada's political and economic interests abroad in promoting social justice, international stability and long-term economic relationships, for the benefit of the global community.

CIDA's organization chart and lines of business are presented in Chart 1.

Chart 1: CIDA Organization Chart and Business Lines Structure



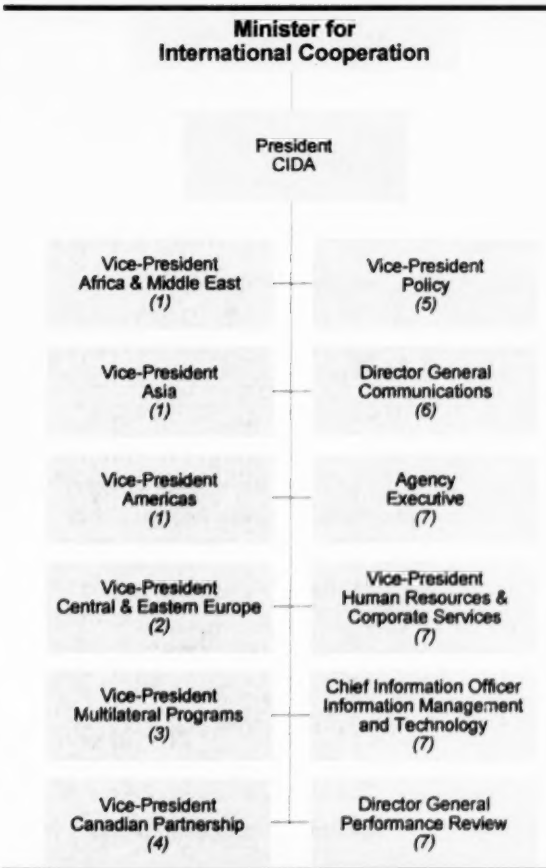
2.2 Results for Canadians

Canada's support for development is built on a genuine desire to play our part as one of the wealthier members of the global community. This strong conviction, our generosity and our compassion are defining elements of what it means to be Canadian. Our aid program testifies to the desire of Canadians to help the less fortunate, and to their concern for social justice. The aid program effectively helps to project these values throughout the world. At the same time, the realities of globalization and growing international interdependence lend increasing weight to a rationale for development cooperation that

- to provide humanitarian assistance thereby contributing to Canada's political and economic interests abroad in promoting social justice, international stability and long-term economic relationships, for the benefit of the global community.

CIDA's organization chart and lines of business are presented in Chart 1.

Chart 1: CIDA Organization Chart and Business Lines Structure



CIDA's Business Line Structure

(1) Geographic Programs:
- Africa & Middle East
- Asia
- Americas

(2) Countries in Transition:
- Technical Co-operation
- Humanitarian and Multilateral Assistance

(3) Multilateral Programs:
- Program Against Hunger Malnutrition and Disease
- International Humanitarian Assistance
- International Financial Institutions
- United Nations and Commonwealth Programs

(4) Canadian Partnership:
- Voluntary Sector and Special Projects
- Industrial Co-operation
- Scholarships

(5) Policy

(6) Communications:
- Development Information Program

(7) Corporate Services:
- Agency Executive
- Human Resources and Corporate Services
- Information Management and Technology
- Performance Review

2.2 Results for Canadians

Canada's support for development is built on a genuine desire to play our part as one of the wealthier members of the global community. This strong conviction, our generosity and our compassion are defining elements of what it means to be Canadian. Our aid program testifies to the desire of Canadians to help the less fortunate, and to their concern for social justice. The aid program effectively helps to project these values throughout the world. At the same time, the realities of globalization and growing international interdependence lend increasing weight to a rationale for development cooperation that

builds on mutually beneficial partnerships. Interdependence, in this context, means mutual responsibility, partnerships in action, and collaborative approaches. All of these lead to a convergence of interests among states around a wide array of issues, including the environment, peace and security, health and the suppression of disease, agriculture and food security, economic and financial stability, migration, and fighting transnational crime. This rationale recognizes that a more secure, equitable and prosperous world is a prerequisite for a more secure, equitable and prosperous Canada.

The work of CIDA helps translate into action the Canadian values mentioned above. That an overwhelming majority of Canadians continue to show strong support for international development assistance is reflected below (See Box 1: Public Opinion - Canadians Support Development Assistance). Canadians are willing to spend on foreign aid as long as they believe that their money is being invested effectively and is making a difference. This performance report outlines how CIDA is attempting to meet such Canadian development assistance expectations.

Box 1: Public Opinion - Canadians Support Development Assistance

Canadians believe in aid. In a recent opinion poll, more than 85% of Canadians interviewed indicated support for development and humanitarian assistance. When Canadians were asked their opinion of the most effective ways to assist people in poorer countries, their top five answers were: education and training, feeding those who are hungry, encouraging self-sufficiency instead of dependency, ensuring basic health needs are met, and helping developing countries strengthen their economies or improve their ability to trade. All five of these are part of CIDA's ODA programming. At the same time, Canadians have expressed concern about the effectiveness of aid and want to ensure that it reaches those most in need[10].

[10] Environics poll, March 2002.

Section III - The Development Context

3.1 Development Challenges

During the past 30 years of Canada's involvement in international development, the state of the world's population has improved. The past three decades have seen astonishing change. People are living longer and enjoying better health. Life expectancy at birth increased from 59.9 to 66.9 years between 1970 and 2000. During that same period the global infant mortality rate was almost halved from 96 per 1,000 to 56 per 1,000[11]. Since 1990, the primary school enrolment rate has risen from 80% to 84%, and in the past 25 years literacy in low human development countries has doubled[12]. All the main indicators of human well-being — life expectancy, child health and education — show marked improvement. There is good reason to believe that progress will continue over the next decade. Canada's involvement in this positive shift in human well-being has been significant. However, despite the global community's many accomplishments, numerous development challenges persist.

Attacking endemic poverty in low and middle-income countries is the greatest single challenge facing the global community as the world moves firmly into the 21st century. The proportion of the world's population living on less than $1 per day — a broadly accepted measure of dire poverty — fell from 29% in 1990 to 23% in 1999[13]. But the combination of slow economic growth and population expansion over the period has meant that there has been little change in the total number of poor people — nearly 1.2 billion continue to live in deep deprivation. In regional terms, numbers have fallen substantially in East Asia but have risen in other parts of the developing world, more than doubling in the transition economies of Europe and Central Asia, and rising significantly in sub-Saharan Africa[14].

The **gap between rich and poor** has also grown. Today the richest fifth of the world's population receive 85% of total world income, while the poorest fifth receive just 1.4% of the total. The Americas has the greatest disparities in wealth in the world. Although this region has seen a return to growth after the "lost decade" of the 1980s, it has not experienced growth with equity.

The gap between rich and poor is also reflected in the new information economy. A **digital divide** — the name given to the disparity in information resources — is emerging between North and South. Information technology is an increasingly powerful tool for participating in global markets; promoting political accountability; improving the delivery of basic services; and enhancing local development opportunities. However,

---

[11] http://www.undp.org/hdr2002/
[12] http://www.undp.org/hdr2002/
[13] http://www.undp.org/hdr2002/
[14] Poverty Reduction and the World Bank: Progress in Operationalizing the WDR 2000/01 http://www.worldbank.org/poverty/library/progr/2000-01/execsum.htm

without innovative policies on information technology, many people in developing countries — especially the poor — will be left behind.

High **debt burdens** continue to constrain growth and investment, impede progress with regard to social and environmental problems and limit access to international capital markets, particularly for countries in sub-Saharan Africa. The benefits of development have also been shared unevenly across the developing world. During the 1990s **foreign direct investment** (FDI) grew faster than other financial flows to developing countries, from 0.9% of GDP in 1990 to 2.5% in 2000. However, developing countries — especially the poorest countries, e.g. in sub-Saharan Africa — still receive only a tiny fraction of total FDI[15]. The economies of both Asia and the Americas also continue to remain vulnerable to economic setbacks as evident in the recent financial crises of the late 1990s and 2002.

Continuing **gender inequality** means that most of the world's poorest people are women. Gender discrimination slows development, economic growth and poverty reduction. Evidence demonstrates that when women and men have relatively equal opportunities, economies grow faster, the poor escape poverty more quickly, and the well-being of men, women and children is enhanced.

The **HIV/AIDS** pandemic is affecting the developing world disproportionately, with the highest toll being paid by countries in Africa, such as Botswana, Uganda, and Zimbabwe. By the end of 2000, almost 22 million people had died from HIV/AIDS, and 40 million people were still living with the virus — 90% of them in developing countries, 75% in sub-Saharan Africa[16]. In the coming decade, the total number of children **orphaned** because of the AIDS-related deaths of their parents will reach 20 million.

Global **environmental management** has improved over the past decade but challenges remain. National sustainable development strategies numbered 50 in 1999, an increase from fewer than 25 in 1990, but implementation continues to be weak[17]. Unsafe water from environmental pollution has health implications: 80% of all diseases in the developing world are caused by unsafe water, resulting in five million deaths a year. Carbon dioxide emissions, which are part of greenhouse gases linked to climate change, continue to rise world-wide.

There are more democratically elected governments across the world than ever before, enabling organizations such as CIDA to engage with confidence with an increasing number of national governments. However, as the most recent Transparency International[18] report notes, **corruption** remains a major global problem and the world's poorest are the greatest victims of this problem. While some Countries in Transition have made good progress in shifting to more democratic forms of government, the former

[15] http://www.undp.org/hdr2002/

[16] http://www.undp.org/hdr2002/

[17] The Millennium Development Goals call for the implementation of national strategies for sustainable development in all countries by 2005.

[18] http://www.transparency.org

Yugoslavia, for example, remains a flash point for **conflict**. Progress towards resolving development challenges in Africa and the Americas is being hindered by an often fragile commitment to democracy. In Asia, the destabilizing effects of international terrorism have heightened existing regional conflicts and inter-communal violence.

3.2 Responding to the Challenges: The Role of International Cooperation

The world looks to international cooperation to ensure the benefits and opportunities of living in a global community are equitably shared, while threats are reduced. The beginning of the new millennium marks an unprecedented degree of agreement and understanding among donor and developing countries and within the multilateral development institutions, on the key elements of an effective and sustainable response to the enormous challenge of global poverty. Canada has been at the forefront of this new thinking.

Underpinning this powerful, new international development focus are a series of **principles of aid effectiveness**, which are elaborated in the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)'s *Shaping the 21st Century: Contribution of Development Co-operation*[19]. These principles reflect lessons learned by the international community over the past 50 years. CIDA, which has played an important role in defining these principles and in encouraging partner countries and institutions to build them into programming strategies, has actively embraced the principles and is integrating them into its own development programming. These key principles are:

Local Ownership — CIDA is engaged in supporting local ownership, that is, the creation of development strategies by recipient countries — their governments and people — which reflect their priorities, rather than the priorities of donors. This principle is being integrated into policy initiatives, development programming and delivery mechanisms at all levels of the Agency. CIDA has sponsored focal point meetings involving the World Bank, national officials and numerous NGOs with the aim of building this principle into new development approaches.

Donor Co-ordination — The Agency has contributed to improved donor co-ordination through the sharing of resources, knowledge and effort -- with other bilateral donors, multilateral institutions, and recipient countries. CIDA is working actively in multilateral and bilateral fora such as the OECD, the G-8, and UN conferences to promote greater collaboration and harmonization of policies and practices.

Stronger Partnerships — CIDA has also focused on strengthening partnerships with developing countries through support for significant compacts, such as the New Partnership for Africa's Development (NEPAD), that identify the responsibilities of

[19] http://www.oecd.org/pdf/M00003000/M00003334.pdf

developing countries and their partners and formulate a common approach to development challenges.

Results-Based Approach — CIDA formally adopted Results-based Management (RBM) as its main management tool in May 1996. The Agency has continued to integrate a more comprehensive, results-based approach into its development programming, by including RBM in its planning, resource-allocation, monitoring and reporting systems. The progressive implementation of RBM has assisted CIDA in its efforts towards continuous improvement in results-orientation, focus, efficiency and accountability. As a result of CIDA's efforts, the Inter-American Development Bank (IDB), the African Development Bank (AfDB) and UNICEF, for example, have taken major steps towards putting in place a performance-based allocation, management and monitoring system. CIDA's good reputation in RBM has also been recognized by the OECD Development Assistance Committee (DAC)[20].

Greater Coherence — Finally, CIDA is fostering greater policy coherence between its aid and "non-aid" policies in the areas of trade, investment and technology transfer. Greater policy coherence among industrial countries is expected to have a profound and positive effect on the developing world. The results of international meetings in Doha and Monterrey are evidence of the progress being made in these areas.

For more details on how CIDA is increasing its aid effectiveness, see Section 4.4 Enabling Strategies.

Over the past year some key international events illustrate how the international development community is moving towards a consensus about the direction of development assistance. Following are some examples.

Millennium Development Goals — In September 2001, in follow up to the 2000 UN Millennium Summit in New York[21], an event attended by the Prime Minister and 146 other world leaders, the UN issued the Millennium Development Goals (MDG's). (See Box 2: Millennium Development Goals). These goals articulate the commitment of the world's leaders to broad and sustained efforts to create a shared future that ensures globalization be made fully inclusive and equitable. They are at once a coordinating framework, a powerful political and communications tool, and a means of measuring accountability for development results. In the past year, Canada has actively supported the MDG's and is exploring new approaches to sharing accountability with other nations for the achievement of these Goals. Canada undertakes this exploration while recognizing that pursuing the MDG's will require mobilization of significant levels of resources from all sources: domestic savings, foreign direct investment, and international assistance.

---

[20] OECD/DAC *Development Co-operation Review Series 1998 No. 26.*

[21] http://www.un.org/millennium/summit.htm

Box 2: Millennium Development Goals[22]

Eradicate poverty and hunger: Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people whose income is less than one dollar a day; halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger.

Achieve universal primary education: Ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling.

Promote gender equality and empower women: Eliminate gender disparity in primary and secondary education, preferably by 2005, and in all levels of education no later than 2015.

Reduce child mortality: Reduce by two-thirds, between 1990 and 2015, the under-five mortality rate.

Improve maternal health: Reduce by three-quarters, between 1990 and 2015, the maternal mortality ratio.

Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases: Halt by 2015, and begin to reverse, the spread of HIV/AIDS. Halt by 2015, and begin to reverse, the incidence of malaria and other major diseases.

Ensure environmental sustainability: Integrate the principles of sustainable development into country policies and programs and reverse the loss of environmental resources. Halve, by 2015, the proportion of people without sustainable access to safe drinking water. By 2020, achieve a significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers.

Develop a Global Partnership for Development: Develop further an open, rule-based predictable, non-discriminatory trading and financial system. Address the special needs of the least developed countries. Address the special needs of landlocked countries and small island developing states. Deal comprehensively with the debt problems of developing countries through national and international measures in order to make debt sustainable in the long term. In co-operation with developing countries, design and implement strategies to create decent and productive work for youth. In co-operation with pharmaceutical companies, provide access to affordable, essential drugs in developing countries. In co-operation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially in information and communications.

Doha — The November 2001 World Trade Organization (WTO) Ministerial Conference in Doha, Qatar[23], was a significant step forward for the global community in the sense that the Conference reflected this new trend towards international partnership. It was the first time that developing country needs and interests were placed at the centre of the agenda, as documented in the ***Doha Declaration***. This demonstrated concrete efforts to ensure that developing countries, especially the least developed among them, secure a share in the growth of world trade commensurate with their need for economic development.

Monterrey Conference — The March 2002 UN Monterrey Conference on Financing for Development[24] was an opportunity for donors to indicate their intensified efforts to make real progress towards reaching the goal of contributing 0.7% of the gross national product (GNP) to ODA. The Prime Minister announced Canada's plan to increase our aid budget

[22] http://www.developmentgoals.org
[23] http://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/min01_e/min01_e.htm
[24] http://www.un.org/esa/ffd

by 8% annually, charting a new path to growth. The Monterrey Consensus formalized a shift to an unprecedented, new partnership between developing countries and donor countries. This fundamental redefinition of relationships is based on mutual obligations: principles of country ownership, responsibility of developing countries for good governance, accountability, and policy reforms.

New Partnership for Africa's Development (NEPAD)[25] — NEPAD was launched by African leaders in 2001, clearly signaling a strong commitment to change. NEPAD exemplifies how development partnerships are changing. It is a comprehensive development plan, initiated and promoted by African leaders, which identifies responsible governance as a precondition for development in Africa. It advances a more mature partnership between African leaders and the people of Africa and between Africa and the international community.

3.3 Managing Risk

There are inherent risks to the delivery and achievement of CIDA's mandate. These risks include conflict, humanitarian and natural disasters, political and economic instability, and corruption. (See Box 3: Mitigating Risks in Haiti). Owing to these unpredictable and uncontrollable factors, the business of international development is, as CIDA has always noted, inherently risky, regardless of the quality of planning and preparation of development initiatives. Nevertheless, through the sharing of knowledge and lessons learned, the international development community, including CIDA, has been able to improve its ability to assess risks and develop risk management strategies.

A three-tier risk assessment strategy is being put in place to manage these and other risks effectively and to ensure program integrity. These risk assessments, along with the ongoing environmental scanning, are part of the building blocks of the Agency's **Integrated Risk Management Framework**. The three tiers are:

- The Country Program Risk Assessment Methodology, developed to identify and assess the risk potential of countries. This model is currently being implemented into some of CIDA's country programming, in particular, for countries where conditions are considered high risk. It assesses risk by examining a country's economic, political, institutional, security, social, cultural, and environmental situation. Results are used in the design of the Country Development Framework and/or as input to decisions as to the appropriateness of specific types of projects. The model has been tested and considered by the Treasury Board of Canada as a government-wide best practice;

- Country Development Programming Frameworks and project approval documents, which include a risk strategy, and must be approved by senior management at the branch and corporate level. The status of risks identified in this way are monitored and

[25] http://www.nepad.org/

reported on in the Annual Program/Project Performance Reports and, where necessary, mitigation strategies are adjusted;

- The Legal Risk Assessment Process, developed to identify and assess potential legal risks and trends on an ongoing basis, and to determine the appropriateness of actions taken.

CIDA, under its Integrated Risk Management Framework, also monitors the financial, management and institutional risks of its multilateral partner institutions. Multilateral Branch has begun to develop Institutional Frameworks for some of its partner institutions including: the United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS), the United Nations Development Programme (UNDP), UNICEF and the Asian Development Bank (ADB). Risk assessment will be an integral component of each of these Frameworks.

Box 3: Mitigating Risks in Haiti illustrates how CIDA is dealing with risks in its programming in a politically unstable country.

Box 3: Mitigating Risks in Haiti

The political crisis in Haiti, the worsening of the country's socio-economic situation and the growing systems of corruption have created a challenging environment for development assistance.

In order to mitigate the consequences of political instability, the Haiti Program applied key risk management strategies. The Haiti Program adopted a flexible approach to strategic planning and management in the governance sector, which allowed for a quick and appropriate reaction to the crisis. In particular, the Program modified its work plan by adopting a selective programming approach to make (i) greater strategic use of the local fund mechanisms and (ii) alliances with multilateral institutions to deliver projects where the risk of a direct bilateral relationship would be too high. In addition, the Haiti Program focused on maintaining a political dialogue with Haitian authorities, coordinating efforts with partners, and encouraging a participatory approach to development programing.

Despite the consequences of the crisis, the mitigation strategies of the Haiti program allowed for expected results to be achieved and, in some cases, even surpassed. For example, social development disbursements exceeded the 50% target by 10% this year to a total of $7.8 million, principally in the areas of education and health. The Haiti Program also managed to dramatically improve its analytical and strategic planning capacity, especially in the field. One of the key lessons learned from the Haitian experience, which will be applied to future programming in countries where structural political instability and serious governance deficiencies have an impact on aid effectiveness, is the necessity for greater management flexibility and a budgetary allocation for managing potential risks.

Section IV Departmental Performance by Strategic Outcome

4.1 How CIDA Reports

In the 2002-03 *Report on Plans and Priorities* (RPP)[26], CIDA shifted from presenting its plans on the basis of business lines to doing so on the basis of Strategic Outcomes. Over the last year, CIDA has begun to apply this new approach into its planning and reporting systems. As a result, CIDA will be reporting on its current departmental performance according to these Strategic Outcomes. This signals a positive change in the way the Agency reports.

CIDA's Strategic Outcomes are delivered in four core areas, the four pillars of sustainable development: **economic well-being; social development; environmental sustainability and regeneration;** and **governance**. These Strategic Outcomes constitute the Development Results of the Agency. They are the key "drivers" for CIDA in delivering on its mandate of promoting sustainable development and reducing poverty. They are consistent with the Millennium Development Goals and additionally reflect the special and specific nature of Canada's development co-operation efforts. They will be achieved with the assistance of enabling strategies and management tools, which, together with the strategic outcomes, form CIDA's "Key Agency Results Framework". This "Key Agency Results Framework", which is the Agency's Strategic Outcome model, is provided in Chart 2.

There is an important connection among the three key result areas identified in the chart. *Efficient* management tools support *effective* enabling strategies which, in turn, contribute towards *developmental results* or Strategic Outcomes for the beneficiaries and the Canadian public.

Another major new development for CIDA is the shift from a project-based approach to more programmatic forms of support for development which are more coherent and which are in keeping with the internationally accepted principles of aid effectiveness. In this DPR, CIDA has made progress in moving from reporting on its performance at the project level, to reporting at the country, regional or institutional level. As part of this new approach, the particular performance achievements of a geographic, multilateral or partnership program are featured under each of the four Strategic Outcomes.

4.2 Sustainable Development Strategy

CIDA's Sustainable Development Strategy (SDS) 2001-2003: An Agenda for Change,[27] tabled in 2001, is based on a comprehensive approach to sustainable development. It is

[26] http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/20022003/rCIDA__e.pdf
[27] http://www.acdi-cida.gc.ca/sds

the "evergreen" business plan of the Agency. It provides the means to align the Agency's work more explicitly with its mandate and lays out a framework for allocating resources and accountability. The Key Agency Results (KARs) represent core elements and commitments from the SDS and provide a framework that is more oriented to Results-Based Management. Being the business plan for the Agency, the SDS is updated annually through CIDA's Report on Plans and Priorities on the basis of the continuous learning that takes place through the planning and reporting cycle. This *Departmental Performance Report* (DPR) is CIDA's second report on its SDS commitments, though it is the first within the Key Agency Results framework. CIDA will continue to make annual performance reports on the SDS through the DPR. Additionally, the status of each of the SDS targets is explained in detail in a progress report available on the Agency's web site at www.acdi-cida.gc.ca.

4.3 Major Achievements of 2001-2002

Over the past year CIDA has embarked on a comprehensive process of rebuilding and revitalizing itself as an institution with the aim of delivering on a stronger international-development agenda. CIDA is taking steps to regain its leadership on development issues through more focused development programming and by ensuring that resources are used where they can be most effective in reducing poverty. Specific initiatives undertaken over the past year include the Agency's *Strengthening Aid Effectiveness* policy document, increased progress in meeting CIDA's *Social Development Priorities* (SDP), a new federal commitment to increasing aid funding, the integration of new approaches to aid that improve the mitigation of risks, and the streamlining of the Agency's management processes and systems.

In September 2001, CIDA engaged in extensive public consultations on its major policy document, *Strengthening Aid Effectiveness: New Approaches to Canada's International Co-operation Program*[28]. On the basis of these consultations, CIDA has outlined an **aid effectiveness** strategy to better achieve sustainable development in developing countries through improvements to the effectiveness of Canada's development program. This strategy reflects the principles of aid effectiveness and the lessons learned by the international community over the past 50 years. These approaches will ensure that CIDA programs and projects are coherent with the poverty reduction plans developed by recipient countries. Also these approaches place a premium on results, rather than inputs, as well as on donor co-ordination and harmonization.

CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action[29] announced in September 2000, is another significant initiative that has brought greater focus to CIDA's programming. This past year, CIDA has moved actively forward in strengthening assistance in the four priority areas: basic health and nutrition; basic education; HIV/AIDS; and child protection. There is strong evidence that investments in these basic social sectors bring greater returns than investments in other areas. Progress has been

[28] http://www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness
[29] http://www.acdi-cida.gc.ca/socialdevelopment

good with the Agency exceeding its disbursement targets in 2000-01, the first fiscal year of the SDS framework, and figures indicate that the 2001-02 targets are likely to be met. CIDA is on track to deliver on its long-term commitment to more than double investments in these four areas by 2005.

Given the enormity of the problem of poverty, donor countries are increasingly recognizing that higher levels of development assistance are necessary, if development goals are to be met. The Prime Minister has taken a series of positive steps to increase both Canada's aid and the country's influence in development policy worldwide. The 2001 Speech from the Throne[30] committed the Government to "increase Canada's official development assistance and use these new investments to advance efforts to reduce international poverty and to strengthen democracy, justice and social stability worldwide." At the UN Monterrey Conference on Financing for Development, in March 2002 the Prime Minister announced Canada's plan to increase the aid budget by 8% annually, an increase that is projected to double Canada's current aid level in eight or nine years. These steps are charting a new path to growth.

The new approaches to aid are being implemented in an international development context that is by no means static. As already noted, international development is inherently risky. The impact of conflict, humanitarian and natural disasters, political instability, corruption and terrorism on the delivery of Canada's international development was evidenced in the wake of the tragic events of September 11th. In the past year, CIDA has demonstrated its ability to act quickly and effectively, co-ordinating a unified Canadian international-development response to this major international incident. (See Box 4: Responding to the Aftermath of September 11, 2001).

Box 4 : Responding to the Aftermath of September 11, 2001

The tragedy of September 11, 2001 has had far-reaching global effects. The humanitarian situation in and around Afghanistan was by far the most visible crisis of 2001-02. CIDA's response was quick and multi-faceted: Canada disbursed $46.5 million to support emergency relief and reconstruction in Afghanistan from September 11 to the end of the fiscal year, including the first $30 million of the $100 million additional allocation for humanitarian and reconstruction assistance for Afghanistan announced in the December, 2001 Federal Budget.

CIDA was part of co-ordinated international efforts to assist the people of Afghanistan, focussing on giving support to refugees and internally displaced persons, as well as providing health assistance, food aid, and landmine assistance and protection. Approximately 99,800 beneficiaries received assistance from Canadian NGOs operating with support from CIDA. CIDA also provided support to CARE Canada[31] to continue a community-based education project. This project is targeting 30,400 students (40% of whom are girls) to receive high-quality primary education in the coming years. CIDA provided support, inter alia, to initiatives in the areas of women's rights, media freedom, and community development.

[30] http://www.sft-ddt.gc.ca/sftddt_e.htm
[31] http://care.ca/

Finally, the Agency has improved its own planning and management systems and processes, as it responds to the complex and diverse problems of development. At the corporate level, CIDA has created the Results-based Management Accountability Framework (RMAF)[32] for the purpose of strengthening and integrating its planning, reporting, and accountability. This framework was approved by the Treasury Board of Canada[33] in early 2002. Other achievements include:

- enhancing CIDA's scientific and technical capability at the strategic, policy and programming levels;
- improving CIDA's policy and analysis function, as well as its ability to collaborate with other government departments;
- better integrating results-based management into Agency planning, budgeting and reporting;
- strengthening field presence; and
- implementing the three-tier risk-management approach, involving the identification of country-program risks, risk-management strategies for development frameworks and projects under consideration, and a formal Legal Risk Assessment Process.

Taken together these measures provide the assurance that CIDA will be able to move forward to position itself and its programs more firmly within the emerging global consensus on development effectiveness.

[32] http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/rmaf_crgar_e.asp
[33] http://www.tbs-sct.gc.ca/

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

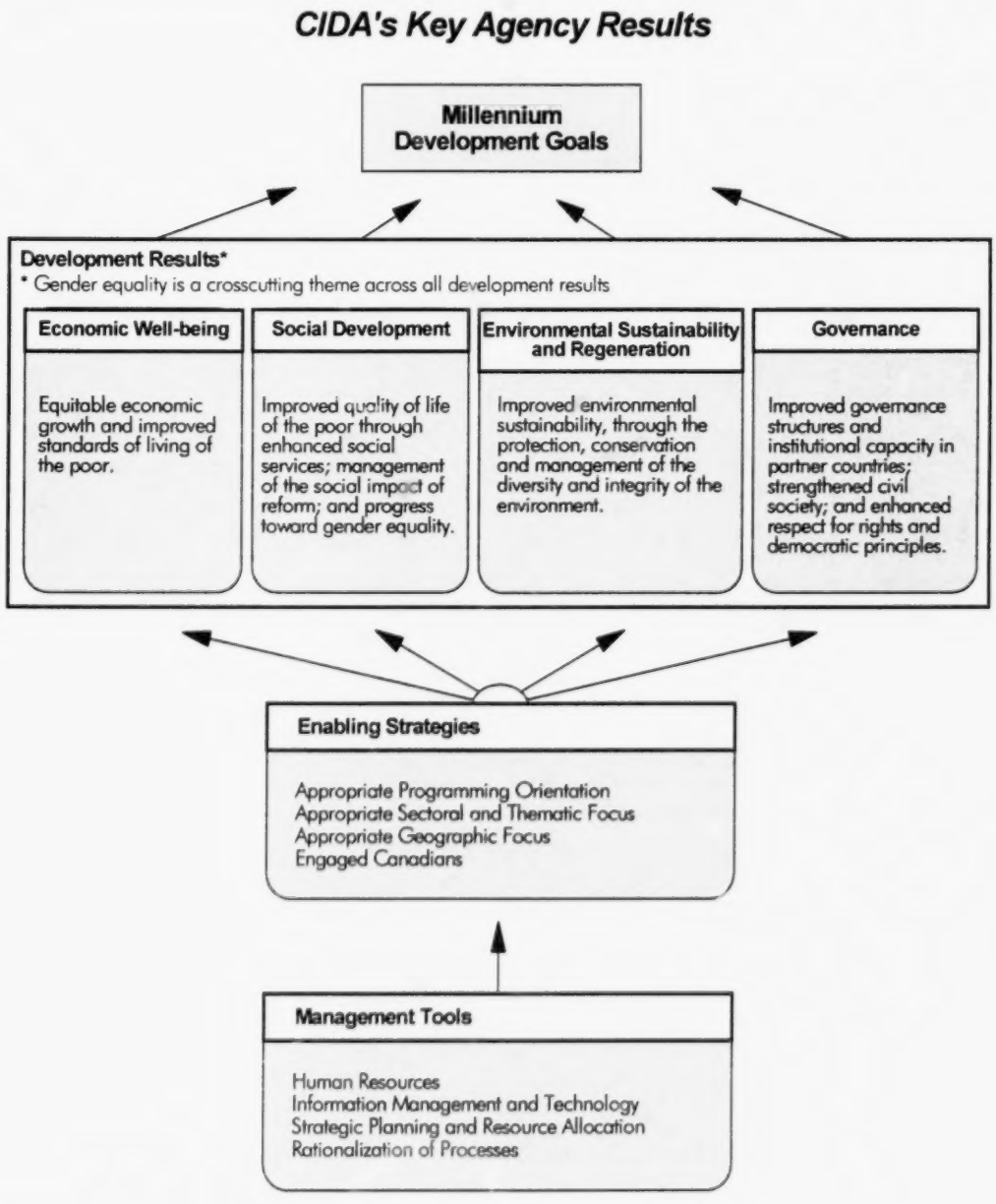
Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

4.4 Strategic Outcomes

CIDA's Strategic Outcomes or Development Results have been delivered in four core areas: (i) economic well-being, (ii) social development, (iii) environmental sustainability and regeneration and (iv) governance. These Strategic Outcomes or Development Results broadly reflect CIDA's work in international development.

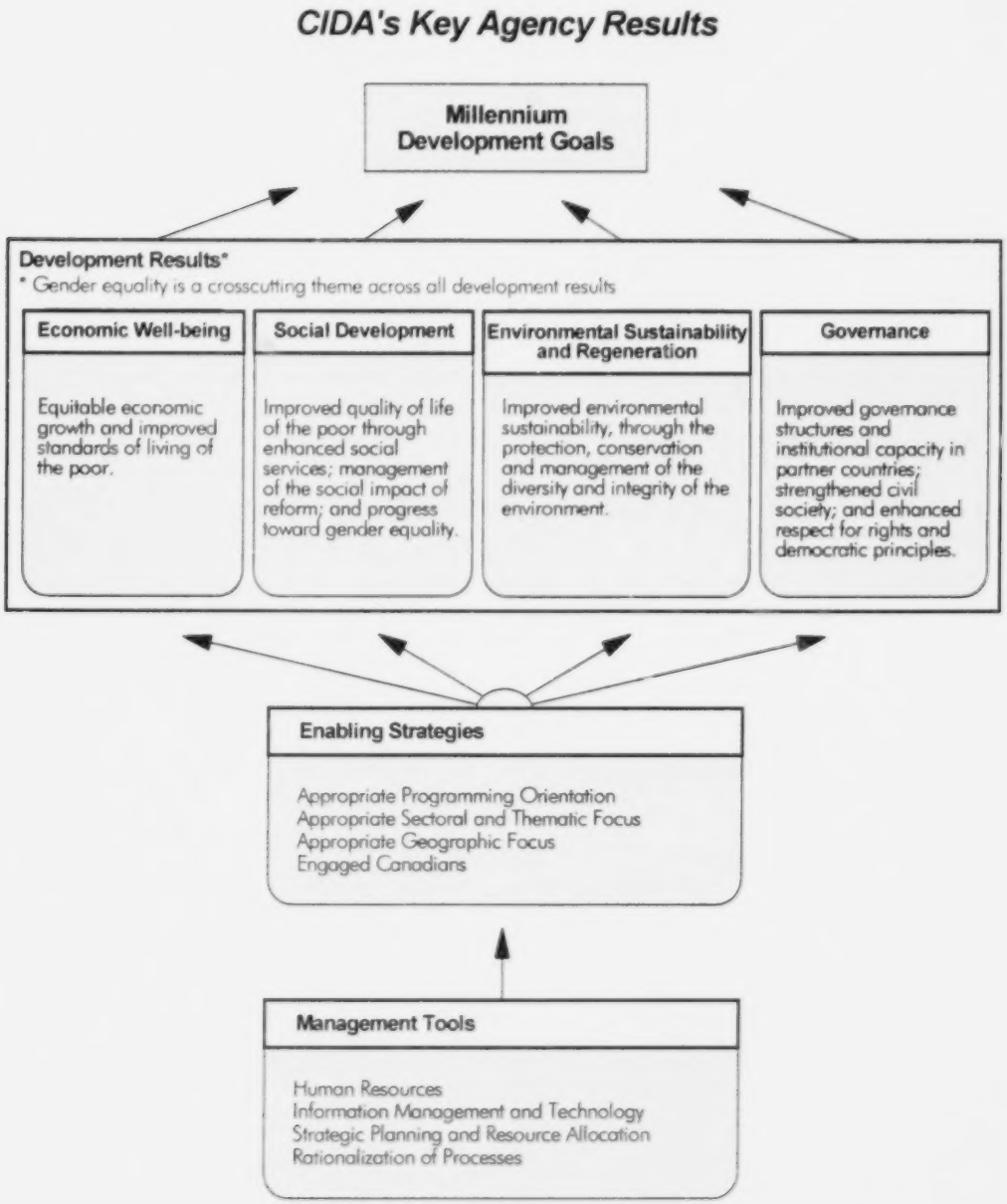
Chart 2: CIDA's Strategic Outcomes



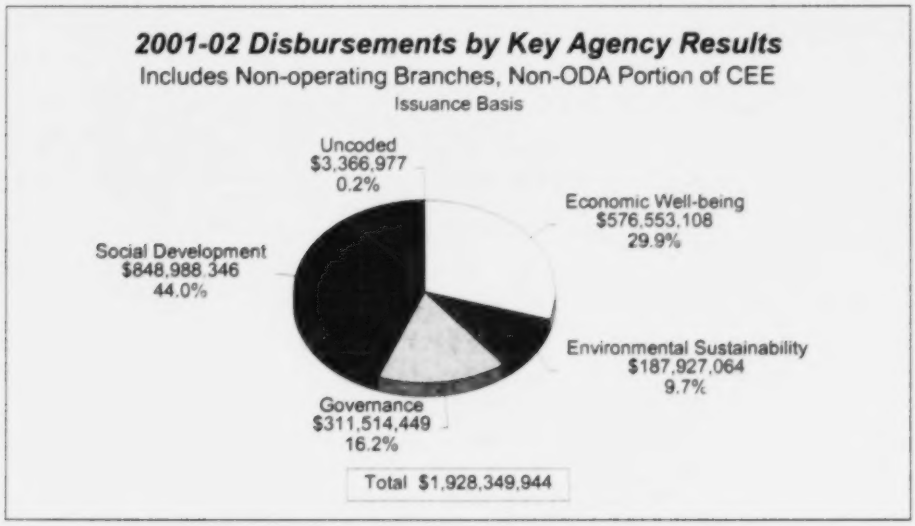
4.4 Strategic Outcomes

CIDA's Strategic Outcomes or Development Results have been delivered in four core areas: (i) economic well-being, (ii) social development, (iii) environmental sustainability and regeneration and (iv) governance. These Strategic Outcomes or Development Results broadly reflect CIDA's work in international development.

Chart 2: CIDA's Strategic Outcomes



In 2001-02, CIDA disbursed $1,928 million in Official Development Assistance (ODA) and Official Assistance (OA). Of this amount 30%, or about $577 million, was allocated to Economic Well-being; 44% (some $849 million) went to Social Development; 9.7% (about $188 million), was spent on Environmental Sustainability: and 16.2% ($312 million) went to Governance.



4.4.1 Economic Well-being

Strategic Outcome 1: Economic Well-being: $576.55M of CIDA's 2001-02 ODA/OA expenditures (30%).

CIDA supported **equitable economic growth and improved standards of living of the poor** by, for example:

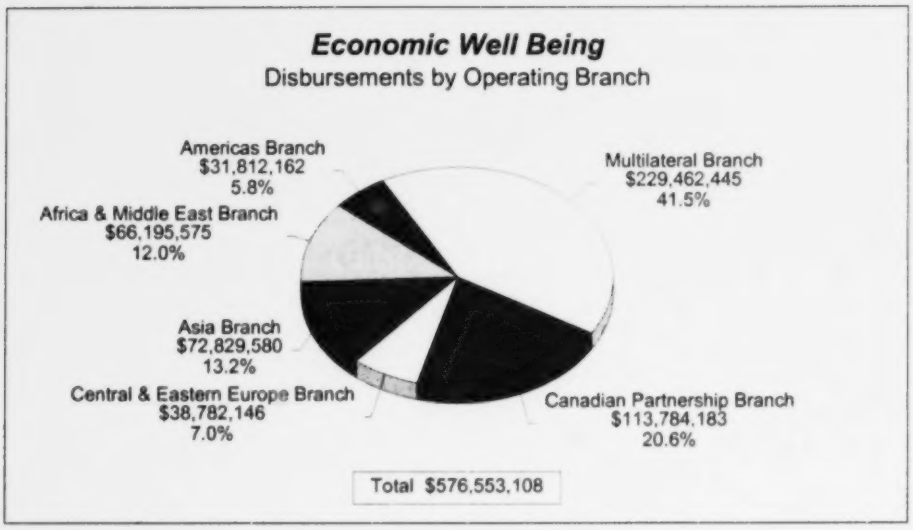
- Supporting the reform of public- and private-sector institutions
- Building capacity for strong trade partnerships and agreements
- Creating the right environment for economic growth

Context, problématique and risks

Supporting equitable economic growth and improved standards of living of the poor is fundamental to CIDA's mandate. Economic growth is essential for job creation and improved income opportunities. However, growth alone will not be sufficient to make a major impact on poverty. Unless the benefits of growth are more equitably distributed, the standards of living of poor people in the developing world will not improve.

Assisting in the creation of an enabling environment for economic growth with equity involves a number of critical challenges. These include: creating sound policy environments; developing a vibrant private sector; expanding participation in international trade; attracting investment; strengthening the capacity of financial and regulatory institutions; increasing legislative capacity; and reducing corruption.

In 2001-02, CIDA disbursed $576.55 million, or close to 30% of its ODA and OA on Economic Well-Being. The Multilateral Programs Branch was responsible for 41.5% of this spending, or approximately $229.5 million. Canadian Partnership Branch disbursed almost $133.8 million (20.6%); Asia Branch more than $72.8 million (13.2%); Africa and Middle East Branch close to $66.2 million (12%); Central and Eastern Europe Branch some $38.8 million (7%); and the Americas Branch over $31.8 million (5.8%).



Performance and achievements

Under economic well-being, a major objective is to promote an enabling environment for economic growth and reform. To do this, CIDA has worked closely with partner countries to strengthen economic policies and institutions and to deliver programs that benefit household-level activities, agricultural production, and income generation for the rural poor. These local programs help create employment, build local economies and promote more equitable economic growth — all of which make significant contributions to poverty reduction. An excellent example of CIDA achievements in **strengthening economic well-being at the household level** is the Pan-Africa Bean Research Alliance Program[34]. (See Box 5: The Pan-Africa Bean Research Alliance Program.) This program is being delivered in many of the poorest countries in Africa.

Box 5: The Pan-Africa Bean Research Alliance Program

CIDA, along with other donors, supported the Pan-Africa Bean Research Alliance (PABRA)[35] in 2001-02. This support helped produce strong nutritional and income benefits for small-scale farmers (mostly women) throughout East, Central and Southern Africa. In terms of economic well-being, in Rwanda alone the introduction of new varieties resulted in an increased yield worth $18 million amongst 480,000-500,000 households. In Uganda, a project survey found that the majority of increased revenue from bean sales was spent on goods and services benefiting the household including food, medical services and education. Faster-cooking bean varieties are also reducing household expenditures on firewood. This program also led to enhanced social development through improved nutrition as a result of the higher iron and zinc content of the beans for approximately 15 million Africans, of whom 11.25 million are female. In addition, PABRA provided gender and stakeholder analysis training as part of its programming activities. Approximately 24% of researchers receiving skill training were women. Within the PABRA project, mechanisms have been found to link community-based organizations with national research institutions, strengthening the ability of both to demand performance from the research programs, thereby contributing to enhanced governance.

[34] http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/webcountry.nsf/vLUDocEn/05609B249D7210B585256BE30056B146?OpenDocument#9
[35] http://www.gm-unccd.org/FIELD/Projects/Donors/Canada/Africa/PanAfrican.htm

Another CIDA program that promotes the economic well-being of the poor, again in some of the poorest countries in Africa, is the **micro-credit** program in West Africa. (See Box 6: The Private Sector and Micro-credit Policy Development in West-Africa.)

Box 6: The Private Sector and Micro-credit Policy Development in West-Africa

CIDA has been involved in micro-finance in West Africa for over 30 years. Over this period, it has supported the Banque Centrale d'États de l'Afrique de l'Ouest in its efforts to put in place a legal framework (the PARMEC law) to regulate all the credit unions operating in the West-African monetary zone. Although the program encountered setbacks during its 30-year time frame, it demonstrated significant achievements in 2001-02. An organization called OHADA (l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires), the goal of which is the harmonization of the legal frameworks related to business in Africa, has indicated its intention to adopt a single legal framework for all the co-operatives in its 16 member countries. Concerns were expressed by credit unions that some of the proposed modifications would compromise the functioning of existing institutions. Therefore, in order to allow the members of the credit union networks to consult with each other, to agree on a common position, and to formulate their agreement in clear legal terms, CIDA provided funds to the Centre d'Innovation Financière (CIF), a grouping of six of the most important members of the credit-union network. These funds allowed the CIF to hire African and international legal experts to prepare a solid consensus position for OHADA and resulted in the development of greater private-sector capacity in policy formation and lobbying. These new developments mark a significant step forward in the consolidation of the work of this program.

An example of a CIDA country program contributing effectively to promoting sustainable economic growth is CIDA's China program. This program achieved solid results in 2001-02 by strategically targeting economic needs while at the same time complementing Chinese national development priorities and **promoting integration into the global economy**. (See Box 7: CIDA's Development Programming in China.)

Country Programming Profile for Economic Well-being

Box 7: CIDA's Development Programming in China

In 2001-02, despite a global economic slowdown, China was able to maintain a high rate of economic growth and a commitment to trade liberalization. CIDA contributed approximately $43.8 million to the China program in this fiscal year through programs that strengthened national policy making and implementation capacity in areas related to economic well-being, social development, the environment, and governance. These four areas are closely linked in the national development process and CIDA has been careful to design programs in which they complement one another. Although the Chinese approach to national development is often at odds with the Canadian methods, perseverance and strategic program design have had a significant impact. For example, the Public Policy Options Project assisted the State Economic and Trade Commission[16] in developing new regulations for the establishment of a small- and medium-enterprise credit-guarantee program in support of private-sector development. The China program was also able to influence high-level decisions on national policies such as taxation, foreign investment, and state-owned-enterprise reform in 2001-02.

[16] http://www.chinacp.com/eng/cporg/cporg_setc.html

(...Box 7 cont'd)

Several other projects which have made significant contributions to China's agricultural output in 2001-02 have increased rural incomes, helping to create a more balanced and sustainable pattern of economic growth in the country. CIDA also responded to the developing environmental crisis in China by supporting environmental sustainability and regeneration at the policy and institutional levels. Project results included: the draft of a new Cleaner Production Law which has already helped reduce pollution and introduced cost savings in the industrial sector; new environmentally sensitive management policies in 63 small and medium-sized industries; and the reduction of air, soil, and water pollution in the Tarim Basin. This environmentally focussed work also contributed to economic well-being by helping Chinese industries attain the standards necessary for partnership with international companies, thereby increasing foreign investment.

CIDA's work in targeting equitable economic growth also involves the **promotion of sound economic policy frameworks and legislation**. An example of linking policy and legislative reform with sustainable economic growth is the CIDA oil and gas sectoral support project in Bolivia. (See Box 8: The Oil and Gas Sector in Bolivia.)

Box 8: The Oil and Gas Sector in Bolivia

The oil and gas sector is vital to Bolivia's economy, representing about nine per cent of GDP, 30 per cent of private investments and over 30 per cent of government revenues. Unfortunately, Bolivia experienced a turbulent year during 2001-02. The country's once respectable growth rate took a downturn. and social unrest and an election made programming difficult. Despite these challenges, CIDA was able to contribute approximately $1.8 million in fiscal year 2001-02 to the restructuring of the Bolivian oil and gas sector, and a number of key program results have been reported. CIDA assisted with the development of a new regulatory framework and strengthened the government's capacity to act as policy maker and regulator. CIDA's assistance was instrumental in the development of internationally accepted regulations, guidelines and standards. The benefits included a significant increase in national gas reserves and increased government revenues from royalties and taxes. In the longer term, this will lead to increased access to clean and modern energy for the population of Bolivia. International oil and gas companies are now increasingly prepared to invest in Bolivia because of growing confidence in the fairness, transparency and competitiveness of the Bolivian regulatory framework and the professionalism of associated regulatory agencies.

In effect, CIDA' s support has helped Bolivia establish an "enabling environment" conducive to private sector participation and investment while ensuring adherence to international standards. Helping increase government resources is part and parcel of CIDA's approach to reducing poverty in Bolivia. As state revenue increased over the last decade, public spending in Bolivia's social sector grew from nine per cent of the national budget in 1989 to 50% in 1999. Furthermore, a significant percentage of the royalties goes directly to local governments, a strong enabling factor in meeting local priority needs. More recently, the work of the Bolivia Country Program in the oil and gas sector has also included efforts to empower both indigenous communities and women to become active participants in the hydrocarbons sector.

As part of **building an enabling environment** for economic well-being, CIDA established the Industrial Cooperation Program (CIDA-INC)[37] in the Partnership Branch in 1979. CIDA-INC's objective is to stimulate private-sector development and investment in developing countries, create jobs, and strengthen local economies. CIDA INC's disbursements for fiscal year 2001-02 were approximately $50.6 million. An

[37] http://www.acdi-cida.gc.ca/inc

example of an innovative and award winning CIDA-INC project which demonstrates the responsible contribution that can be made by Canada's private sector is Placer Dome's South Africa project[38]. (See Box 9: Placer Dome Western Areas Joint Venture: The Care Project.)

Box 9: Placer Dome Western Areas Joint Venture: The Care Project

In April 1999, Placer Dome Inc. purchased 50% of the South Deep Mine in South Africa's Witwaterstrand Basin and formed the Placer Dome Western Areas Joint Venture[39]. This venture represented the first major international partnership in the South African gold-mining industry. The impact of HIV/AIDS and poor economic conditions made this a challenging investment. As well, the project required ongoing consultation to ensure that all stakeholders understood the implications of combining economic investment with equitable social development.

Ensuring the project's viability as a productive entity and vital employer in South Africa's mining sector required substantial technological modernization and other investments in efficiency. The changes necessitated reducing the workforce at South Deep and there was a retrenchment of 2560 workers. The conventional retrenchment practice in South Africa was to provide a small cash severance plus a 3-month training period, but few employees took advantage of such training. Instead, the Placer Dome Venture developed the Care Project. Using approximately $258,000 of CIDA-INC assistance the Project launched an effective program of support for retrenched employees and their families. Recently, Placer Dome and its local partner were awarded the World Bank's prestigious Development Marketplace Innovation Award[40] for their AIDS Campaign Team Mining project, which grew out of this community-based development program.

Through CIDA's contributions to and involvement with the system of multilateral organizations, the Agency seeks to promote economic growth, poverty reduction and improve the economic well-being of individual developing countries. One example of this effort is the Toronto International Leadership Centre for Financial-Sector Supervision. (See Box 10: The Toronto Centre Helps Strengthen Financial Systems.)

Box 10: The Toronto Centre Helps Strengthen Financial Systems

The Toronto International Leadership Centre for Financial-Sector Supervision (Toronto Centre) was founded in 1997 through collaborative funding from CIDA, the World Bank[41], the International Monetary Fund (IMF)[42] and the Bank for International Settlements[43]. The Centre is housed at the Schulich School of Business[44] at York University. The Centre was established to provide leadership and executive development programs for senior regulators and supervisors in banking, securities and insurance sectors from across the developing world.

[38] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/852562900065549285256251008136 77/f928bbaa577a468385256b510063e867?OpenDocument
[39] http://www.placerdome.com/properties/africa.html
[40] http://www.developmentmarketplace.org/
[41] http://www.worldbank.org/
[42] http://www.imf.org/
[43] http://www.bis.org/
[44] http://www.schulich.yorku.ca/ssb-extra/ssb.nsf?open

(....Box 10 cont'd)

Economic crises, stemming largely from financial-sector weaknesses, in Asia, as well as in Brazil, Russia, and most recently Argentina, have seriously affected once robust economies and, more broadly, have had devastating effects across the developing world. Decades of development progress and advances in economic well-being can be undermined in a matter of months or indeed weeks. The poor are often the hardest hit with significant increases in the numbers living in poverty. The Toronto Centre addresses a high-priority need, providing effective leadership training for key players involved in the regulation, supervision and oversight of the increasingly interconnected global financial system. The Centre has a world-class reputation for the quality of its programs, its ability to motivate and energize financial leaders and executives, and its effectiveness in building links, connections and mutual-support systems among financial-sector regulatory and supervisory agencies and institutions in different countries.

Some testimonies from participants from developing countries who have benefited from its programs:

"One of the most effective programs I have attended in my 30 years as a central banker. The Toronto Centre combines theory and practice to achieve maximum effect in reinforcing critical concepts and ideas." Emmanuel Asiedu-Mante, Director, Bank of Ghana.

"A valuable experience to have attended a course with first-class program leaders and participants. This excellent program could have an important impact on the quality of financial supervision world wide." Lydia Chan, Head, Banking Supervision Department, Hong Kong Monetary Authority.

International trade has been recognized as a key pillar of economic growth, particularly for developing countries. Trade provides export income, employment opportunities, and contributes to a strong diversified economy. A country's economic well-being and ability to reduce poverty are directly tied to its ability to develop its national economy. However, developing countries need assistance to engage in international trade fora and negotiate trade agreements. Equally important is the need for donor countries to ensure that their aid and trade policies stimulate trade with developing countries and not hinder it. Canada, together with other developed countries, has committed to work toward duty-free and quota-free market access for least developed countries. During the 2001-02 fiscal year, Canada continued to improve market access for these countries, in keeping with commitments made during the Uruguay Round of the WTO.

CIDA supports the integration of developing countries with the international trading system through contributions to the International Trade Centre[45], which deals specifically with the operational aspects of trade promotion and export development to provide support to developing and transition economies, and particularly their business sectors. CIDA also supports the Commonwealth Trade and Investment Access Facility[46], which provides technical assistance and training services to help developing countries to identify and manage potential economic and social impacts of liberalized trade and investment.

[45] http://www.intracen.org/

[46] http://www.dfait-maeci.gc.ca/foreign_policy/commonwealth/tiaf-en.asp

Two CIDA projects on trade programming in the Commonwealth Caribbean region are (1) institutional support to the Organization of Eastern Caribbean States (OECS)[47] and (2) support to the CARICOM Secretariat[48] for initiatives with the Regional Negotiating Machinery. These projects work with the common market and single currency and have a special trade policy responsive fund for civil society that allows greater inclusiveness and public discussion about trade issues.

In Central and Eastern Europe (CEE), CIDA recently commissioned an evaluation of its World Trade Organization (WTO)[49] related projects that were underway or recently completed. The report concluded that trade-related technical assistance and capacity-building programming is relevant and appropriate for continued support in CEE, and noted that five projects assessed already exhibited notable achievements. An excellent example is the work of the Canadian Centre for Trade Policy and Law (CTPL)[50]. CEE disbursed $537,850 to the Centre's program in Russia in 2001-02. The funding enabled CTPL to work with a Russian counterpart and succeeded in establishing a strong local capacity to provide advice to the Russian government as Russia moves forward with negotiations to join the WTO.

[47] http://www.oecs.org
[48] http://www.caricom.org/
[49] http://www.wto.org/
[50] http://www.carleton.ca/ctpl/

4.4.2 Social Development

Strategic Outcome 2: Social Development: $ 848.98M of CIDA's 2001-02 ODA/OA expenditures (44%).

CIDA has sought **improved quality of life for the poor through enhanced social services; the management of the social impact of reform; and progress toward gender equality**[51] by, for example:

- Building capacity for improved social development
- Investing to meet the targets of the Social Development Priorities
- Promoting gender equality with partners

Context, problématique and risks

Healthy and educated people are an essential precondition for sustainable and equitable economic growth and for stable states. Without investments by developing countries in the area of social development, economic growth will not reduce poverty, and many hundreds of millions of people will continue to be left behind.

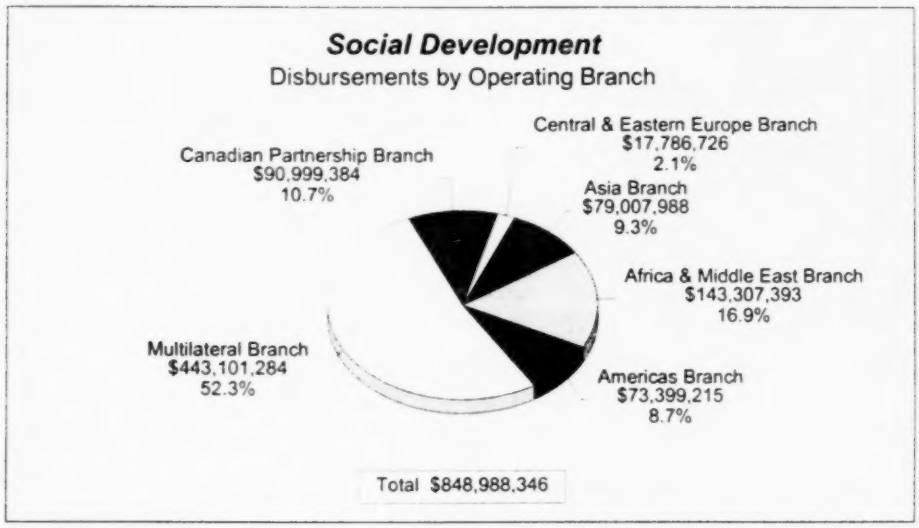
The challenges inherent in social development programming include factors such as insufficient policy and financial commitment by countries to social development; insufficient capacity to deliver services where they are needed most, such as in rural and isolated areas; delivery of services in the context of increasing decentralization; and quality-of-service issues.

CIDA has learned that investments in social sectors have significant developmental impacts and offer multiplier benefits that leverage investments in other areas. In September 2000, CIDA announced its Social Development Priorities Framework that expanded and strengthened programming in four fields: **basic education; basic health and nutrition; HIV/AIDS;** and **child protection**. Action Plans[52] for each of the Social Development Priority areas have been prepared and the Agency has incorporated social development programming as a critical focus of its work.

Gender equality remains a crosscutting priority for all of CIDA's programming and an important element in the new Social Development Priorities. Promoting equality between women and men is an integral part of sustainable development, whether at the local or national level. The World Bank has estimated that for each additional year of schooling, a woman's income increases by 10-20%, agricultural productivity increases by 10%, infant mortality drops by 10%, and the return on investment in deferred health care expenses is 25%. CIDA supported investments in gender equality in all branches in 2001-02.

[51] Gender equality is a crosscutting theme across all Development Results.
[52] http://www.acdi-cida.gc.ca/publications-e.htm

As noted earlier, CIDA disbursed 44% of its ODA and OA in the area of Social Development in 2001-02, for a total of nearly $849 million, making Social Development the Agency's largest single development area. The Multilateral Programs Branch was responsible for the largest contribution, spending some $443 million, or 52.3% of all disbursements. Africa and Middle East Branch spent $143.3 million (16.9%); Canadian Partnership Branch $91 million (10.7%); Asia Branch $79 million (9.3%); Americas Branch $73.4 million (8.7%); and Central and Eastern Europe Branch $17.8 million (2.1%).



Performance and achievements

Major achievements in meeting the Social Development Priorities have been recorded across the Agency. CIDA's Africa and Middle East Branch is playing a central role in delivering on social development programming. For example, the program in Senegal reflects a strong commitment to social development with basic education as a critical target area in the country. (See Box 11: CIDA's Development Programming in Senegal.)

Box 11: CIDA's Development Programming in Senegal

Senegal is undertaking significant reforms both in terms of governance and economic management. Senegal has successfully contained its government budget deficit to between one and two per cent, allocates 34% of expenditures to education, and has a poverty reduction strategy in place which sets the target of reducing poverty by half by the year 2015, in keeping with the Millennium Development Goals. Canada has been in the vanguard of development co-operation in Senegal, which, at $10.7 million in 2001-02, is one of the major recipients of Canadian bilateral development assistance in Africa.

A key outcome of the past year was the approval of a new Country Development Programming Framework (CDPF) for Senegal, developed by CIDA in a participatory process in which Senegal itself played a leading role. This CDPF, developed after an evaluation process involving over 200 representatives of Senegalese and Canadian civil society as well as government partners, has a clear focus on education and micro-finance.

CIDA's Senegal program has yielded measurable development results in several areas of social development, as well as in economic well-being. In the education sector, CIDA is the principal donor supporting literacy programming, having expended $16.5 million over the past six years, including $2.5 million in the last fiscal year. With a literacy rate of only 30%, improving literacy, and particularly girls' literacy, is the most important challenge facing education in Senegal. CIDA's programming in this sector contributed to a two-percent increase per year in the literacy rate over the past five years. In more concrete terms, this programming has helped some 140,000 children, of whom more than 75% are girls, become literate. In the past, it has been clearly demonstrated that education, and particularly the education of girls, is the best possible development investment. CIDA has acquired a strong profile in Senegal due to its innovative ideas and its willingness to follow through on programming.

The effort to target Senegal's poor extends to CIDA's micro-finance programming in Senegal. Through micro-finance, the working poor, who do not have access to banks, are able to receive small loans with which to start small businesses. CIDA programming in micro-finance in Senegal, which accounted for $2 million in 2001-02, reaches more than 80,000 clients and directly benefits some 300,000 people. Approximately 60% of the clientele are women. While the micro-finance program contributes to economic well-being, it also supports improved governance as it nurtures democratic practices in the co-operative management of savings.

At the policy level, achievements in the last year include the implementation of CIDA's Action Plan on Basic Education[53]. The Plan recognizes education as a human right crucial to individual, community and national development and linked to other sectors, including HIV/AIDS, child protection, health and nutrition, gender equality, and human rights. Another undertaking was the work done by CIDA's President as the Chairperson of the Education Task Force[54] for the G8 to assist countries in meeting the goals of the Dakar Framework of Action on Education for All[55]. This Task Force will present its findings and recommendations at the G-8 Meeting in Kananaskis, Canada in June 2002.

CIDA programming attained valuable results in the area of **basic health and nutrition** in 2001-02. A major multilateral program in delivering on the Social Development

[53] http://www.acdi-cida.gc.ca/education-e/plan
[54] http://www.g8.gc.ca/kan_docs/etfr-e.asp
[55] http://www.unesco.org/education/efa/ed_for_all/framework.shtml

Priorities in this area is CIDA's Program Against Hunger, Malnutrition and Diseases (PAHMD) with disbursements of $213 million in fiscal year 2001-02. (See Box 12: Canadian Leadership in the Fight Against Hunger, Malnutrition and Disease.)

Box 12: Canadian Leadership in the Fight Against Hunger, Malnutrition and Disease

The CIDA Program Against Hunger, Malnutrition and Disease (PAHMD) aims to reduce malnutrition and save as many lives as possible with available resources. Last year, the program improved the lives of people suffering in emergencies (e.g. Afghanistan, Angola, Democratic Republic of Congo, etc.) by providing food and nutritional support as well as lifesaving basic health services. The program also supported longer-term food security projects in countries such as Bangladesh, Ethiopia and Ghana.

PAHMD was instrumental in the creation of the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria[56] and is the lead program in ensuring that Canada's principles of development effectiveness are promoted in the Fund's management. In addition to chairing the Global Stop TB Coordinating Board, PAHMD last year helped finance the cures of an additional 500,000 TB cases in developing countries. The Global TB Drug Facility[57] -- to which PAHMD became the first donor two years ago -- is now receiving contributions from other donors. The leverage created by this pooling of funds has reduced the cost of TB treatment from US$15 to US$10 per person. PAHMD was also a key player -- with others like the Bill and Melinda Gates Foundation[58] -- in the creation of the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)[59]. GAIN will give a major push to the fortification of foods with essential vitamins and minerals in developing countries.

Over the past decade, through the work of PAHMD, Canada has emerged as a credible leader in the effort to eliminate vitamin A and iodine deficiencies in developing countries. The number of children who received vitamin A last year increased significantly as a result of PAHMD's programs. The greatest strides were achieved in India, where 40 million children received vitamin A twice last year through a UNICEF[60] program supported by PAHMD. Vitamin A supplementation costs only a few cents per child and has been scientifically proven to reduce child deaths in developing countries by 23%. PAHMD also supported some highly strategic research that will have far-reaching impacts on the lives of poor people in developing countries. In order to address anemia, a complex nutritional problem which affects 3.5 billion people, mostly women, PAHMD supported the development of technology to fortify salt with iron in addition to iodine. PAHMD is also supporting research on the effect that cooking foods in iron pots has on anemia. PAHMD was also the first donor to support operational research into the use of the drug Nevirapine, which is now widely supported by other donors to reduce mother-to-child transmission of HIV.

PAHMD is a key partner with UNICEF in their Flagship Child Survival program in West Africa. This program, which addresses the leading causes of child deaths in developing countries, is expected to serve as a model for the rest of the developing world. It has been described by UNICEF's Chief of Health as "a health revolution for developing countries".

Another outstanding example of a basic health and nutrition project that shows how perseverance and collective action pay off in the long-run is the Onchocerciasis Control Program. Results from the 28-year multi-partner pan-African program to control onchocerciasis (river blindness) demonstrate that CIDA's contribution of $32 million

[56] http://www.globalfundatm.org/
[57] http://www.stoptb.org/GDF/
[58] http://www.gatesfoundation.org/
[59] http://www.gainhealth.org/
[60] http://www.unicef.org/

since 1974 has assisted in halting transmission of this disease. (See Box 13: Long-term Investment for Long-term Gain.)

Box 13: Long-term Investment for Long-term Gain

African governments and communities, the international donor community, including CIDA, and the private sector have had a sustained collaboration on the Onchocerciasis Control Program, which has halted transmission, and virtually eliminated the prevalence, of river blindness in an endemic region of 35 million people. Nearly 600,000 cases of river blindness have been prevented and approximately 16 million children born in this region since control efforts began in 1974 have been spared the risk of contracting this disease. Approximately five million person years of productive labour and an estimated 25 million hectares of land have been added to the economies of the 11 countries, which have participated in the Onchocerciasis Control Program. This program will end in 2002 owing to its success in controlling the disease.

HIV/AIDS is a critical target area of CIDA assistance. CIDA's Action Plan on HIV/AIDS[61] (July 2000) emphasizes that universal access to reproductive health services is an important health issue and a critical factor in slowing the spread of HIV/AIDS. Programming for HIV/AIDS must address the health and education aspects of the disease in an integrated and multi-faceted manner. In the Balkans, CIDA supported HIV/AIDS public awareness campaigns by disbursing $1,286,394 in 2001-02 to UNICEF and its partner, the Canadian Public Health Association, whose activities helped to increase the number of people seeking and gaining access to medical services. In the Southern Europe HIV/AIDS program in Romania, Bulgaria and Moldova, youth peer counsellors, clinic volunteers, NGOs and student groups gave their time and efforts to promote safe-sex messages, to dramatize the consequences of HIV/AIDS on young people especially, and to help organize media blitzes, rock concerts, and TV and radio spots to educate youth about the disease. In Malawi, CIDA is working with a range of donors in a comprehensive program that has reached a large number of people. Another example of CIDA's approach is its successful HIV/AIDS program in Cambodia. (See Box 14: CIDA's Strategic AIDS Reduction Program in Cambodia.)

Box 14: CIDA's Strategic AIDS-Reduction Program in Cambodia

The Cambodia program's Strategic AIDS Reduction has been successful in building the capacity of local stakeholders to implement and manage HIV/AIDS programs. Nearly 2000 peer educators have been trained. These included uniformed personnel, youth and factory workers. An overall awareness campaign reached at least 36,000 persons (with estimates as high as a million). Persons Living With HIV/AIDS (PLWHA) have begun to demonstrate changed behaviors. Furthermore, it is suggested that at least 25% of targeted PLWHA's have been able to gain access to health services provided by the community and home-care teams.

Child Protection is a development issue that was increasingly integrated into CIDA's Social Development programming in 2001-02. In this fiscal year, CIDA also consulted closely with the children's rights community in Canada to develop the Child Protection Development Action Plan[62] launched in June 2001. CIDA also worked with Peacebridges

[61] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/b2a5f300880e719285256745007 8b4cb/61e4364421dcbfc685256918006292ea?OpenDocument
[62] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/B2A5F300880E719285256745007 8B4CB/27EF2168F8B919278525697D0061E372?OpenDocument

to develop and deliver a unique workshop for personnel engaged on projects impacting children in conflict zones. Multilaterally, the Agency engaged in a range of successful child protection initiatives in 2001-02. (See Box 15: CIDA and Child Protection Around the World.)

Box 15: CIDA and Child Protection Around the World

CIDA, working with Human Resources Development Canada (HRDC), supported the International Labour Organization (ILO)[63] and UNICEF in the rapid ratification of ILO Convention 182[64] on the elimination of the worst forms of child labour and a number of related programs in 1999. In 2001, UNICEF used education as a preventive strategy against child labour in 30 countries. For example, in Bangladesh, non-formal educational opportunities were provided to 164,000 working children in six cities. In terms of policy, UNICEF assisted in the development of national plans of action on child labour and in the organization of national fora. The ILO/UNICEF partnership, supported by CIDA and HRDC, assisted the launch of national programs in response to Convention 182 in El Salvador, Nepal and the United Republic of Tanzania, and helped to upgrade the Child Labour Unit in Kenya. This initiative is estimated at $15 million over four years. CIDA also supported projects aimed at reintegrating child soldiers into their communities in countries such as Somalia and Sierra Leone. Work in this area has proven difficult, because it requires a great deal of political commitment and sustained effort from a range of Canadian stakeholders. While the process is challenging, these initial results are encouraging and CIDA remains committed to child protection programming.

Gender Equality programming has also demonstrated some notable results in the past year. For example, in Asia the Vietnam-Canada Women's Economic Development Project was successful in improving the business knowledge and skill base of 1,693 women entrepreneurs, increasing the number and success of new enterprises, and assisting in the network and institutional development of six Businesswomen's Clubs. In neighbouring Cambodia, CIDA's Civil Society Initiative Fund has contributed to increased representation of women in positions of influence and decision-making. Of the 5,527 women participants in the "Empowerment of Women in Politics", 3,371 became candidates in the Commune Election in February 2002. Of these, 933 were elected to commune councils. In Africa, work with Parliamentary Committees in Ethiopia resulted in gender equality issues being taken more seriously in the development of legislation with an impact on social development. In Brazil, CIDA has supported the establishment of an active gender equality committee to raise awareness of the status of women in the labour market.

Multilaterally, CIDA supports UNICEF's efforts to fight discrimination against girls through an African Girls' Education Initiative aimed at increasing girls' enrolment, improving educational systems, and enhancing the relevance and gender sensitivity of the curriculum. Launched in 15 countries in 1995, the initiative now covers 34 states. Results include the development of gender-sensitive curricula, the upgrading of sanitation facilities, campaigns to stop violence against girls in school, emphasis on gender issues in teacher education, life skills, problems of sexual abuse, and the promotion of learning achievement.

[63] http://www.ilo.org/

[64] http://www.ilo.org/public/english/standards/ipec/index.htm

4.4.3 Environmental Sustainability and Regeneration

Strategic Outcome 3: Environmental Sustainability and Regeneration: $187.93M of 2001-02 ODA/OA expenditures (9.7%).

CIDA has **improved environmental sustainability, through the protection, conservation and management of the diversity and integrity of the environment**, by:

- Supporting actions on climate change
- Building partner's capacity in environmental management

Context, problématique and risks

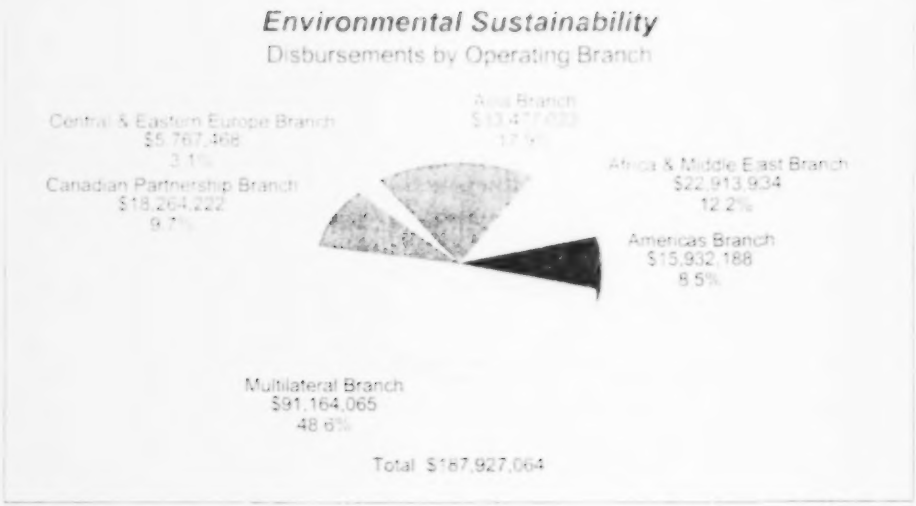
CIDA's programming approach to environmental sustainability and regeneration seeks to build capacity in developing countries through the creation of national environmental action plans and by assisting partners to address global and regional environmental issues. These issues include biodiversity, ecological conservation, integrated ecosystems management, and the sustainable use of natural resources. CIDA itself over the past year has actively participated in international fora on issues such as desertification and climate change, and in Canadian preparations for events such as the World Summit on Sustainable Development,[65] held in Johannesburg in August 2002.

Factors which present risks in environmental programming include: underdeveloped institutional and technological capacities; inadequate opportunities for people to participate meaningfully in the development process; inappropriate or narrow economic and social policies; and inadequate incentives for environmentally sound behaviour. CIDA is currently in the process of updating its 1992 Policy for Environmental Sustainability[66] to reflect the collective progress (national and international) of the last decade.

In 2001-02, CIDA disbursed $187.9 million, 9.7% of total ODA and OA spending, on Environment activities. Of this amount, close to $91.2 million (48.6%) was spent by the Multilateral Programs Branch. Just over $33.4 million (17.9%) was spent by Asia Branch; Africa and Middle East Branch spent $22.9 million (12.2%); Canadian Partnership Branch disbursed just under $18.3 million (9.7%); the Americas Branch spent $15.9 million (8.5%); and the Central and Eastern Europe Branch spent about $5.8 million (3.1%).

[65] http://www.johannesburgsummit.org

[66] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vLUallDocBylDEn/8D822748C6F30B3185256545006 5E876?OpenDocument



Performance and achievements

CIDA focusses its environmental sustainability and regeneration programming on support for capacity development at the **national environmental planning** and policy levels. This approach underlies CIDA's contributions to the Global Environment Facility[67] and the Multilateral Fund for the Montreal Protocol[68]. Bilaterally, this approach is well illustrated in three program countries from three different continents — Africa, Asia, and the Americas. (See Box 16: CIDA Support for Environmental Sustainability — Examples from Three Programs.)

Box 16: CIDA Support for Environmental Sustainability — Examples from Three Programs

In Africa, in the Nile River Basin, several CIDA initiatives reached important milestones in 2001-02. An environmental information systems project finished collecting two years' worth of high quality data on water quality for the entire length of the Nile River within Egypt to improve environmental management. A shared vision for the joint management, development and conservation of the Nile Basin was approved by the ten riparian countries of the Nile Basin Initiative, and an intergovernmental authority was created to implement this vision co-operatively. CIDA contributed $9 million to the Nile Basin Initiative in fiscal year 2001-02.

In Asia, environmental sustainability has been a pillar of CIDA's program in Nepal over the past decade owing to the strategic importance of natural resources to Nepal's development prospects. Canada has developed a recognized niche among donors in this area, particularly in terms of water resource management. CIDA has contributed $9.5 million to this programming, 93% of which has been disbursed since 1995, and funding will continue until 2003. Initiatives have focused on the sustainable development and management of natural resources and capacity building at the institutional and national policy levels. CIDA has had to work in a difficult political climate that includes political instability and Maoist insurgencies. Nevertheless, the Agency has been instrumental in strengthening Nepal's Water and Energy Commission Secretariat[69].

[67] http://www.gefweb.org
[68] http://www.unmfs.org
[69] http://www.wecs.gov.np

(...Box 16 cont'd)

With increased government support and a more efficient management structure, the Secretariat has become more operationally sustainable, has increased its credibility, and has succeeded in diversifying its funding sources.

In the Americas, the Caribbean Regional Programme supported programs across the region that recognize the need for cross-border cooperation to help ensure environmental sustainability. The Adapting to Climate Change project in the Caribbean, to which CIDA has contributed $992,096, has created and strengthened sustainable public- and private-sector institutional capacities to respond to climate change in the region. The Eastern Caribbean Environmental Capacity Development project addressed coastal and marine resource management issues identified by the Organization of Eastern Caribbean States, and responds to the 1999 UN agreement for implementation of SIDS-POA (Small Island Developing States-Plan of Action). The St. Georges Declaration of Principles for Environmental Sustainability in the OECS[70] has now been signed by seven OECS Member States. In addition, the international donor community has stated its intention to frame future environmental management initiatives in the OECS region on the basis of the St. George's Declaration. CIDA-supported capacity-development initiatives at the OECS level and at the level of the Member States have been successful and have contributed to environmentally sustainable policies.

In the Central and Eastern Europe (CEE) Branch, other specific achievements in 2001-02 were in Central Asia, where CIDA's work with the Interstate Co-ordination Water Commission[71] has demonstrated a range of new, rules-based, peaceful approaches to trans-boundary water-management issues. This project also promoted greater openness and consultation with water end-users, all the while working strategically with young, future decision-makers. Also, in a unique project, the Kazakhstan program of the CEE Branch successfully employed high-end Canadian satellite technology to demonstrate more cost-efficient, environmentally sound locust control practices.

Integrating environmental concerns into programming as a cross-cutting theme requires ongoing **environmental education** for CIDA personnel. A significant step forward this past year in this regard is the development of a primer on Multilateral Environmental Agreements for CIDA project officers. CIDA has also designed specific training tools to facilitate continuous learning about environmental issues. (See Box 17: The Desertification Tool-Kit.)

Box 17: The Desertification Tool-Kit

The Desertification Tool-Kit was created to assist programming officers in CIDA in integrating desertification and the United Nations Convention to Combat Desertification (UNCCD)[72] into their initiatives with a coherent policy approach. Conceived as a "one-stop shop" for information on desertification, it contains basic information about the issues. It maps the linkages between desertification and major development priorities. It also contains a series of practical steps to take in order to integrate desertification and the UNCCD into planned or ongoing initiatives, from research and analysis to project coding, including basic country data and key people to contact for additional advice. The Tool-Kit was conceived as an evolving tool, to be updated according to the changing needs and priorities of the Agency. It will be released as an internal document, first as an interactive web-based tool, then as a booklet for wider internal and external distribution.

[70] http://www.oecsnrmu.org/index.html
[71] http://www.sicicwc.8m.com/
[72] http://www.unccd.int/main.php

4.4.4 Governance

Strategic Outcome 4: Governance: $311.5M of CIDA's 2001-02 ODA OA expenditures (16.2%).

CIDA supported **improved governance structures and institutional capacity in partner countries; strengthened civil society; and enhanced respect for rights and democratic principles** by:

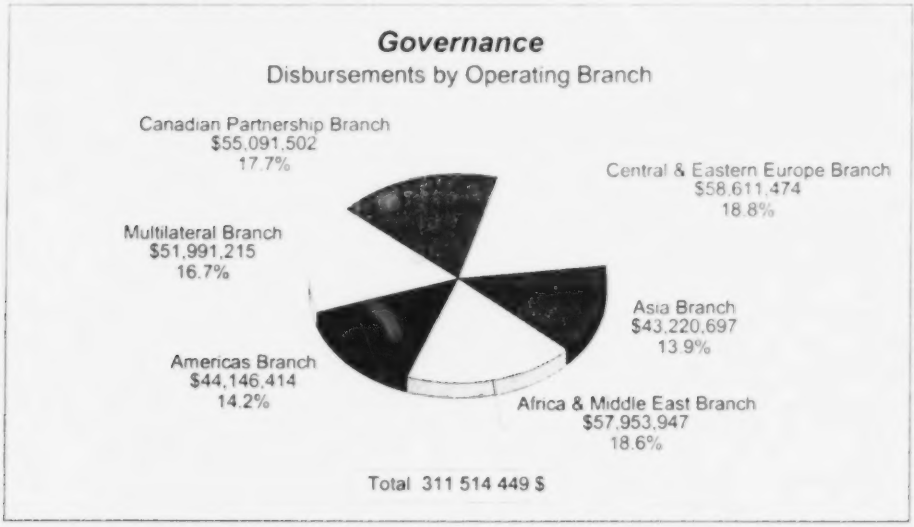
- Promoting human rights programming through partners and supporting governments in their ability to affect reform
- Supporting the reform of Countries in Transition

Context, problématique and risks

For many countries, long-term development success lies in ensuring stable governance and the equitable treatment of citizens. Fragile democracies, weak regulatory regimes and governance structures as well as social upheaval can reduce or negate previous development gains. Good governance, human rights and democratic accountability have received increasing attention through Canada's ODA over the last decade.

Governance is complex, and definitions vary. Even when dealing with public government, one must take into account complex bureaucracies, cultures, legal systems, political systems, and civil society including the interactions of each of these with each other. While governance programming is challenging, CIDA has embraced it in a variety of ways targeted to the needs and opportunities of its partners across all geographic programs.

Governance was CIDA's third largest core development area, in terms of funds disbursed. In 2001-02 the Agency contributed over $311.5 million or 16.2% of the Agency's ODA and OA to programs related to improving governance. Funding of this development result was split very evenly among all the program branches. Central and Eastern Europe Branch was responsible for the largest disbursements in this area -- $58.6 million (18.8%); Africa and Middle East spent a similar amount, $57.9 million (18.6%). Canadian Partnership Branch spent $55 million (17.7%); Multilateral Programs Branch some $51.9 million (16.7%); Americas Branch $44.1 million (14.2%); and Asia Branch $43.2 million (13.9%).



Performance and achievements

In the Eastern Adriatic, CIDA has been engaged in an effective governance program that targets **local, national, and regional governance** in a variety of areas. (See Box 18: CIDA's Development Programming in the Eastern Adriatic.)

Regional Programming Profile for Governance

Box 18: CIDA's Development Programming in the Eastern Adriatic

To expect the achievement of significant governance results in the short-term is unrealistic. However, early indications point to CIDA's program in the Balkans having contributed, albeit modestly, to the consolidation of democracy in the region. The Eastern Adriatic program disbursed $24.4m on governance-related initiatives over 2001-02. An essential precondition for democracy is personal security. Where people do not feel safe, they are less likely to be active participants in the political process.

By increasing people's personal sense of security, the regional Mine Action Program, with a budget of $4.8 million in 2001-02, has had a real impact on the lives of the people in the Balkans. This contribution to the international community's effort has resulted in the destruction of a significant number of lethal devices, and the clearance of over 19.84 billion acres of land in Bosnia and Herzegovina and Kosovo. It has also provided victims of land mines with the opportunity to be active and productive members of their communities.

The Canadian Police Arrangement project in Kosovo, with a budget of $9 million (2001-02), also had a direct impact on increasing Kosovar's sense of personal security. The deployment of Canadian police to Kosovo has contributed to increased confidence among all residents of Kosovo in the delivery of services provided by international and Kosovar police services and to significant progress towards the establishment of the rule of law and a safer environment for all ethnic groups.

(...Box 18 cont'd)

The $10-million Civilian Deployment Program is a timely and flexible programming mechanism that allows Canada to deploy experts to the Balkans region on short- and long-term capacity building/technical assistance assignments. Through the Civilian Deployment Program, Canada has played an important role in the region's transition process including: (i) the negotiation of a secession agreement for the countries of the former Yugoslavia; (ii) the successful management of an acute energy crisis in the newly democratic Republic of Serbia; and (iii) the organization of the first free and fair municipal and presidential elections in Kosovo in over a decade, held on October 8, 2000, and November 17, 2001, respectively. The Civilian Deployment Program has proven to be a highly successful means of helping to strengthen the region's governance structures, and of promoting Canadian values such as respect for human rights and democratic principles.

CIDA's work on **legal reform** issues has become a key feature of governance programming. The nature of the work varies by branch and country depending on the local conditions. Following are a few examples of country programming in this area. In Ethiopia, the former Speaker of Canada's House of Commons is working to strengthen the Ethiopian legislature. Projects in Ghana and Jamaica aim to make the Government more effective, by strengthening the machinery of cabinet governance. A wide-ranging program in China supports the establishment of the rule of law and also seeks to develop civil society and enhance participatory approaches in governance.

In 2001-02 CIDA's Mali program contributed $1.3 million to support the implementation of a judicial reform program. CIDA assisted the Ministry of Justice of Mali to develop a ten-year comprehensive reform program to rehabilitate the justice sector in the eyes of the civil society. CIDA's Mali program also supported the training of judges, the construction of four courtroom facilities, and the undertaking of an institutional audit of the Ministry of Justice. CIDA is now recognized by Malian authorities as the lead donor in the judicial-reform sector and is well positioned to participate in the reforms, which have begun to be implemented.

With the help of CIDA's bilateral and multilateral support, the United Nations Development Program (UNDP)[73] successfully supported historic elections in East Timor and Sierra Leone, drawing on the Agency's growing global expertise in this area, its network of partners, and country-level expertise to tailor assistance to local needs.

Governance programming can be controversial and projects must often be developed with a regional theme in order to develop cross-country solidarity and support, particularly in areas such as the **promotion of human rights** and **gender equality**. The examples below from Southeast Asia provide testimony to this. (See Box 19: Promoting Human Rights and Gender Equality in Southeast Asia.)

[73] http://www.undp.org/

Box 19: Promoting Human Rights and Gender Equality in Southeast Asia

CIDA's Southeast Asia Regional program has reported a greater appreciation by NGOs and government organizations of the value of international human rights instruments through its Southeast Asia Gender Equity Project (SEAGEP). For example, organizations in the Philippines have been able to use their SEAGEP training in documenting human rights violations and have influenced domestic policy development and the adoption of rape legislation. As a result of a separate initiative under the Southeast Asian Fund for Institutional and Legal Development (SEAFILD), "Legal Protection for Asian Women Migrant Workers," a group of labour attachés from the Philippines, Indonesia, and Thailand have actively promoted women's human rights programming in the region. Since 1995 CIDA has contributed $5 million toward SEAGEP. SEAFILD has also worked on anti-corruption initiatives with parliamentarians in the region, helped establish the Thai Ombudsman Office, and provided support to national human rights commissions in Indonesia, the Philippines, and Thailand.

As governments around the world increasingly decentralize power and as problems related to the fast and uncontrolled growth of urban centres in developing countries increase, CIDA has responded by funding programs designed to **strengthen local governance capacity**. Decentralization has been shown to provide increased representation for the poor and marginalized groups in CIDA's partner countries. This representation, in turn, has facilitated greater participation by these groups in decision making with respect to economic and social well-being. CIDA has played a central role in delivering programs in this area through its partnership with the Federation of Canadian Municipalities (FCM)[74]. (See box 20: Supporting Decentralization, Democracy, and Development.)

Box 20: Supporting Decentralization, Democracy, and Development

The Federation of Canadian Municipalities works in Africa, Asia and the Americas to strengthen local governance and the democratic process, build municipal capacity, and improve service delivery in municipalities in 30 countries. It does so with the ultimate goal of improving the quality of life and sustainability of local communities. Political changes at the local, national or regional level, and the deterioration in the economic situation, which affects central governments' ability to transfer resources to local governments, are all major risks in working in the municipal context. For this reason , FCM chooses to work with countries that are seriously committed to decentralization and to shifting the focus to local issues, which do not require excessive resources. The "unique flexibility" of FCM's approach also allows for early appropriation of the projects by the local community and various elected members of local Councils; thus, reducing the risks associated with having only one elected official as champion of the project. An example of a CIDA-funded project was the establishment in 2001-02 of more than 700 rural municipalities and a new commune in Mali through national decentralization processes. The commune was formally recognized by the Malian authorities as a model for the strengthening of civil society.

Peacebuilding is a complex but critical area of programming where CIDA relies on Canadian expertise from a number of departments and agencies, as well as multilateral partners and international NGOs. The goal of peacebuilding is to enhance a society's capacity to manage conflict without violence and to create a sustainable environment for human security. These goals are seen as the conditions under which a country can implement social, political, and economic development. Peacebuilding involves

[74] http://www.fcm.ca/

enhancing the rule of law and promoting participation in the democratic process as part of every phase of the conflict. (See Box 21: Peacebuilding and Horizontal Canadian Interdepartmental Co-operation.)

Box 21: Peacebuilding and Horizontal Canadian Interdepartmental Co-operation

Realizing the value of peacebuilding and the need to mobilize Canadian expertise from several departments, Canada launched the Canadian Peacebuilding Initiative[75] in 1996. This is a joint undertaking between the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT)[76] and CIDA. The objectives of the Initiative are to: 1) assist countries in conflict in their efforts towards peace and stability; and 2) promote Canadian peacebuilding capacity and participation in international peacebuilding activities. The Canadian Peacebuilding Initiative includes the Canadian Peacebuilding Fund[77] ($10 million, administered by CIDA) and the Human Security Program (administered by DFAIT). In the wake of this initiative, Canada also created the Civilian Police Arrangement ($10 million, administered by CIDA, DFAIT and the Solicitor General of Canada[78]), to allow rapid deployment of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP)[79] and other police officers to multilateral peacekeeping missions. In 2001-02, CIDA engaged in 36 successful peacebuilding projects in 13 Countries in Asia, Africa, the Americas, and Central and Eastern Europe, and disbursed more than $15.5 million.

A key element in governance programming in developing countries and countries in transition is the area of **public-service capacity building and reform**. Successful governance programming and horizontal co-operation between government departments is illustrated through *The Partnership for International Co-operation in Governance and Public-Sector Management*[80]. (See Box 22: Partnership for International Co-operation in Governance and Public Sector Management.) The Canadian federal public service is well-recognized for values-based public-sector management and its capacity in the fields of political and economic governance. As a result, international demand for access to Canadian public-sector expertise has grown significantly in recent years.

Box 22: Partnership for International Co-operation in Governance and Public-Sector Management.

The "Partnership for International Co-operation" was created in 2000, with a secretariat at the Canadian Centre for Management Development, to bring strategic focus to the international activities of federal institutions and to public-sector management; to build the capacity of the public sector in developing countries and establish relationships between the public service of Canada and the developing world; and to globalize the Canadian public service to better serve Canadians in the knowledge age. The Partnership represents 44 federal departments and agencies, including CIDA and DFAIT, tribunals, and parliamentary institutions. It has links to the non-governmental and private sectors. With CIDA's assistance, the Partnership has worked with numerous developing countries in Africa, the Americas, Asia, and Eastern Europe. CIDA's Central and Eastern Europe Branch had great success employing Canadian public sector expertise in its Ukraine program in 2001-02.

Corruption has traditionally been seen as an inevitable part of doing business in developing nations. The last few years, however, have witnessed a change in attitudes

[75] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/d86cbc87319a898c8525677e0072d6f8/0768203c4ecc3ea68525698b006bf62c?OpenDocument
[76] http://www.dfait-maeci.gc.ca/
[77] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/d86cbc87319a898c8525677e0072d6f8/06bd41e79fa247768525698a007700f3?OpenDocument
[78] http://www.sgc.gc.ca/
[79] http://www.rcmp-grc.gc.ca/
[80] http://www.international.gc.ca/

among international organizations, governments, and business. Corruption is no longer accepted as a necessary evil, but as a phenomenon with tremendous economic, political, and social costs to all parties involved, including the constituency which CIDA exists to serve: the people of developing countries. In recent years, CIDA has increased financial support to organizations engaged in combating corruption, and has supported initiatives related to build the capacity of parliamentarians and the judicial system to deal with corruption. In particular, CIDA has contributed $360,000 to Transparency International (TI)[81] since 1999, and $390,000 to the International Development Law Institute[82] since 2000.

[81] http://www.transparency.org/
[82] http://www.idli.org/

4.4.5 Lessons Learned

CIDA is an organization that strives to learn from its experiences and to promote continuous learning. It uses information from its own monitoring, evaluation and performance reporting, as well as from best practices and lessons learned at the international level, to improve its programming and management effectiveness. The Agency continues to look for new ways to acquire lessons learned, to assess their implications, and to enhance their application at various levels throughout the organization.

The Agency also contributes its lessons learned to international discussions of donor best practices and has played an important part in defining the principles of aid effectiveness which are now widely accepted by the international development community. CIDA has applied these international lessons learned in areas such as local ownership, new programming approaches, policy coherence and enhanced partnerships (see Section 4.5).

Several overarching lessons learned which apply to all CIDA's four strategic outcomes have been highlighted this year:

- The need to develop carefully a program that is finely tailored to the specific needs of a country is of primary importance. CIDA has incorporated this lesson into its Country Development Programming Frameworks (CDPFs) in order to achieve a proper balance of programming in the four strategic outcome areas and ensure that programs complement each other at the local, national, and regional levels. Examples include the programing frameworks developed over the past year for Bolivia, Egypt, Pakistan, Senegal and Ukraine, as well as the Pan African Program, which are now being operationalized.

- Developing and integrating the private sector into the national economy involves the development of programs that create an enabling environment for the private sector. This includes improving national capacity development in the legislative, regulatory, and policy areas while at the same time developing the private sector's own capacity to produce, diversify, and grow.

- Increased levels of training and information are required for CIDA project officers in technical areas of strategic-outcome programming. For example, officers must be able to understand how their projects and programs impact economic well-being, social development, environmental sustainability and regeneration, and governance no matter which of these areas a project explicitly targets.

- Working with CIDA's multilateral partners to sharpen their programming focus, strengthen their performance-based management, and increase collaboration and co-ordination among institutions, is essential in order to optimize our collective development impact.

- The shift in reporting from project- to program-level results will allow the Agency to define results expectations at a higher level and to measure and evaluate performance at the program rather than the project level.

Some examples of lessons learned that apply to specific strategic outcomes include:

- One of the most important lessons learned in **economic well-being** programming is to ensure that both the macro- and micro-level policies affecting economic well-being are strategically targeted by all donors. In the 1980s and 1990s there was significant emphasis on micro-credit programs for the poor. Through the 1990s it became evident that these programs also needed to target small- and medium-size enterprises. More recently, the need to help create national-level policy and regulatory frameworks that support micro-credit schemes and small- and medium-enterprise development has been identified as a necessary complement to sub-national-level initiatives. CIDA is applying this lesson in its programming in all geographic branches and in the Multilateral Programs Branch.

- One unique **social development** programming lesson is that there are particular difficulties surrounding programming in the context of societies deeply affected by the HIV/AIDS pandemic. For instance, failure to recognize the serious impact of HIV/AIDS on the institutional capacities of CIDA partners can seriously impede the attainment of project and program results. Many partners recognize the impact of HIV/AIDS on their projects, but have difficulty understanding how the epidemic may be impeding their performance by negatively affecting their personnel and productivity. While this lesson was learned in Africa, the rapidly increasing HIV/AIDS incidence rates in South and Southeast Asia and the Caribbean make it one that can be applied elsewhere by CIDA.

- A critical lesson learned in the area of **environmental sustainability and regeneration** is the need to develop regionally based environmental programming. Environmental issues tend to cross national boundaries and close co-operation on these issues must be nurtured and developed into bilateral and multilateral agreements that promote sustainable development.

- One of the most important lessons learned in **governance** programming is the need to develop programs that reflect the pace of reform in each country and region. Each program must be developed with significant consideration for national and regional histories, political systems, and cultures. Governance programming can be controversial. It must therefore be very sensitive to partner realities.

- **Governance** programming can often suffer setbacks due to elections, political upheaval, fractured diplomatic relations, and other factors. CIDA has learned that it is crucial to take a long term perspective in its governance programming and to tolerate short-term setbacks in the interest of long-term gains.

4.5 Enabling Strategies

CIDA's Enabling Strategies represent the Agency's approach to achieving an appropriately allocated and effective portfolio of international programs for development co-operation, and therefore guide decision-making in crucial program and management areas.

Appropriate Programming Orientation

Appropriate balance between directed and responsive programming — CIDA has a long tradition of responsive programming with its Canadian and developing-country partners. Responsive programming relies on partner organizations to conceive, design and/or implement programs within CIDA guidelines, whereas directed programming implies the direct involvement of CIDA in the design and management of initiatives. The challenge has been to strike the right balance between the two approaches. In Africa, responsive funds are being used to build local capacity, while directed programming is being designed to support national or regional programs. In countries in Asia, such as Bangladesh and Thailand, where large numbers of NGOs are active and well-established, responsive funds have been instrumental in supporting civil society organizations. In the Americas, the Commonwealth Caribbean has indicated that a high level of responsive programming is most appropriate where there is sufficient local capacity within government and an effective civil society and private sector to manage programs and projects. These lessons are being incorporated into CIDA's approach.

Consensual and collaborative partnerships established between CIDA and its partners — these partnerships are critical to creating the enabling environment for effective and sustainable development. CIDA's partners include country governments, civil society (such as NGOs, civil society organizations, academic and research organizations, and the private sector), regional and multilateral institutions, other bilateral donors, and other Canadian government departments.

CIDA has been working more closely with DAC[83] and with other bilateral donors to improve policy coherence, develop new financing approaches, share technical expertise, and help reduce the burden placed on developing countries by the varying administrative demands of donors. In the DAC, donors gather to articulate good practices for promoting development and monitor each other's progress on their implementation, working in partnership to achieve poverty reduction. At the country level, CIDA has been engaged in an increasing amount of joint strategic analysis and co-funding of programs/projects with other bilateral donors over the past year, for example in South Asia and Southeast Asia, particularly with regard to the development of country programming frameworks.

CIDA's support for partnership with African countries has been particularly visible over the past year, in the lead-up to the G8 meeting in Kananaskis[84] in June 2002 and in the

[83] http://www.oecd.org/dac/
[84] http://www.g8.gc.ca/

development of Canada's response to the New Partnership for Africa's Development (NEPAD)[85]. CIDA has also played a key role in donor co-ordination in Africa by convening donor groups in diverse sectors, such as decentralization in Ghana, microfinance in Senegal, and new financing approaches and justice reform in Mali.

CIDA's partnerships with multilateral organizations, such as the United Nations[86], and international financial institutions (IFI's), such as the World Bank[87]and the International Monetary Fund (IMF)[88], have continued to move forward. Today, Canada delivers about one-third of its total development assistance through multilateral channels and multilateral disbursements account for one-quarter of CIDA's budget. This past year, for example, Canada, working with other states, has been instrumental in securing further progress in the area of enhanced co-operation between the UN system and international financial institutions. As a result, there has been a significant increase in participation by the UN in the Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP)[89] process and Heavily Indebted Poor Country (HIPC)[90] programs, as well as unprecedented collaboration among the UN organizations and the IFI's at the International Conference on Financing for Development[91].

New programming approaches — CIDA, like other donors, has been shifting from traditional project-based approaches toward more programmatic forms of development co-operation which ensure that projects are better integrated into comprehensive strategies. These new approaches emphasize policy dialogue and strategic aid investment, as well as donor coordination. Key new programming instruments are the World Bank's Comprehensive Development Framework (CDF)[92] and the related PRSP. The CDF is an approach by which countries can achieve more effective poverty reduction by emphasizing the interdependence of all elements of development, including social, structural, human, governance, environmental and financial. The PRSP describes a country's macroeconomic, structural and social policies and programs to promote growth and reduce poverty, as well as that country's external financing needs. (For more on PRSPs, see paragraph below on Local Ownership.)

Supporting these programming instruments are joint donor funding arrangements such as Sector-Wide Approaches (SWAps), which are a method of working between recipient countries and other donors whereby all significant funding for the sector supports a single policy and a single expenditure program. By the end of the last fiscal year, CIDA was involved in 10 SWAps in eight African countries[93], and two SWAps in Asia, all of which are related to the health, HIV/AIDs, or education sectors. In Bolivia, CIDA is the largest donor and an active participant in a multi-donor basket funding effort in support of the

[85] http://www.nepad.org/
[86] http://www.un.org/
[87] http://www.worldbank.org
[88] http://www.imf.org/
[89] http://www.worldbank.org/poverty/strategies/index.htm
[90] http://www.worldbank.org/hipc/
[91] http://www.un.org/esa/ffd/
[92] http://www.worldbank.org/cdf/
[93] Health SWAps: Mali, Zambia, Bangladesh, India; Education SWAps: Burkina Faso, Mali, Mozambique, Niger, Senegal, Uganda, Zambia; HIV/AIDs SWAp: Malawi.

Human Rights Ombudsman's Office. The Bolivian Country Program is also currently planning the development of a comprehensive health program which will have SWAP-like characteristics and involve several other donors. CIDA is currently considering participation in several other SWAps or similar pooled funding initiatives, including a comprehensive health program in Bolivia.

The Bangladesh SWAp (see Box 23: Sector-Wide Approach to Health in Bangladesh) provides an example of the effectiveness of donor co-ordination in a single sector.

Box 23: Sector-Wide Approach to Health in Bangladesh

Since 1976, in co-operation with the Government of Bangladesh, the World Bank, a consortium including Germany, the Netherlands, Sweden, the UK, the European Commission, and several other multilateral and bilateral donors, CIDA has provided uninterrupted support to the world's largest maternal health and family planning program. In 1998, at the end of the fourth phase of the program, it was decided that subsequent phases would follow a results-based Sector-Wide Approach (SWAp) to ensure more coherent implementation, less duplication and greater cost-efficiency. The goal of the first phase of the SWAp (1998-2003) is to assist the Government of Bangladesh (GoB) to reduce fertility, reduce morbidity and mortality of mothers and children under five, and strengthen the capacity of the Ministry of Health and Family Welfare of Bangladesh to improve health and family planning service delivery. The budget for the Health Sector and Population Program is US$2.9 billion, of which $2 billion is financed by the GoB and $0.89 billion by development partners, including Canada. CIDA's current contribution to the HPSP is $28 million.

Following are some recent results from the SWAp:

- Bangladesh has the lowest annual population growth rate of any of the poorest countries (1.6% between 1995-2000);
- There has been a reduction in the mortality rate of children under 5 from 115.7 to 94 deaths per 1000 live births;
- Life expectancy has increased from 60.7 to 68 years for men and from 60.5 to 69 years for women; and,
- Polio is likely to be eradicated in Bangladesh.

CIDA is piloting a series of six initiatives which demonstrate a variety of new programming approaches. The pilots will allow the Agency to test the aid delivery approaches and draw out lessons learned. The Agency will be reporting on these initiatives in subsequent DPRs.

Policy coherence and corresponding policy-based programming - have become central elements of CIDA's new programming orientation. The principle of ensuring that government policies work together for the common objective of poverty reduction is internationally accepted. Policy coherence applies not only to aid and non-aid policies within a given country, but to the linkages among states and among public-policy issues. While the OECD has identified a range of issues for enhanced policy coherence, trade is a particularly important area. The policies of industrialized countries on issues such as market access and agricultural subsidies cost developing countries more in lost export sales than they receive in development assistance. In the past year, Canada has been making progress towards greater coherence between aid and trade with developing

countries. For example, CIDA maintained its involvement in inter-departmental fora within Canada where trade negotiations, such as those leading to the Free Trade Area of the Americas, are discussed, to ensure that developing-country interests are considered. CIDA was a major player during the negotiations at the Doha WTO Ministerial Conference in Doha, Qatar in November 2001, and voiced strong support for greater recognition of the role of trade and investment in the development process. As noted above in 4.4.1, Canada continues to work toward duty-free and quota-free market access for least-developed countries. Canada was preparing to announce, in June 2002 at Kananaskis, the elimination of most of these barriers by January 2003.

Policy coherence among countries can also be enhanced by strengthening regional multilateral institutions. (See Box 24: Strengthening Institutional Policy Coherence in the Americas.)

Box 24: Strengthening Institutional Policy Coherence in the Americas

In 2001, in following up to the Summit of the Americas[94], CIDA's Inter-American Program began working with the Inter-American Agency for Co-operation and Development (IACD)[95] of the Organization of American States (OAS)[96] to plan initiatives in support of the new programming approaches of the IACD. The aim of these new approaches is to promote horizontal co-operation among member states and to leverage traditional and non-traditional sources of financing. Although programming has yet to start, CIDA's efforts within IACD have already reinforced the importance of the modernization of technical assistance that is underway. Civil society also plays an importance role in institutional reform: CIDA's work with the Canadian Foundation for the Americas (FOCAL)[97], a Canadian NGO that works on Latin American and Caribbean policy issues, has been refocused to enhance FOCAL's capacity to engage in policy dialogue with various governmental and civil-society organizations in the Americas and to promote policy and program development regarding current issues and challenges while taking into account CIDA's mandate and Knowledge for Development orientation. This project was complemented by 19 other projects with civil society organizations assisting them to network, analyze and promote economic and social integration issues across the Americas.

At the country level, the Teacher Training Program in Kosovo (see Box 25: The Teacher-Training Program in Kosovo) provides an example of how CIDA is promoting policy coherence in the education sector.

Box 25: The Teacher-Training Program in Kosovo

CIDA's Teacher-Training Program in Kosovo was designed to contribute to the development of a learner-centered, pluralistic and gender-sensitive education system. CIDA's role as the lead agency in international development efforts in the teacher-training sector in Kosovo has allowed Canada to co-ordinate donor activities and leverage funds. Canada was also able to define the strategic orientation of donor activities in the areas of teacher training and primary education reform, and contribute to policy coherence between programs and reforms in the education sector. The project has experienced modest success in promoting tolerance among certain ethnic groups; however, involvement of the Serb community remains a challenge.

[94] http://www.summit-americas.org/default.htm
[95] http://www.iacd.oas.org/
[96] http://www.oas.org/
[97] http://www.focal.ca/

Local ownership is a fundamental tenet of aid effectiveness. Through local ownership, development strategies must be designed by developing-country partners — their governments and people — and must reflect their priorities, rather than the priorities of donors. Building on national poverty plans and priorities such as PRSPs is an effective way of strengthening local ownership. PRSPs are prepared by governments through a participatory process involving civil society and development partners, including the World Bank, the International Monetary Fund, and bilateral donors such as CIDA. As of March 2002, 42 least developed countries had produced interim Poverty Reduction Strategy Papers, 11 had produced full PRSPs, and three had prepared PRSP Progress Reports.

CIDA's achievements in supporting the PRSP process at the country level are highlighted in Box 26: CIDA's Development Programming in Bolivia.

Country Programming Profile for Enabling Strategies

Box 26: CIDA's Development Programming in Bolivia

Bolivia is one of the poorest countries in South America. In 1999, 63% of Bolivians lived below the national poverty line, a significantly higher percentage than the regional average of 36%. However, the country has made major strides in the past 20 years, including a successful democratic transition in 1982, improved economic growth rates, and increased spending in the social sectors in the 1990s. After broad consultation, in June 2001 Bolivia became the first country in Latin America to produce a full PRSP, and hence, meet the conditions for enhanced HIPC debt relief. The Bolivian PRSP sets out the key development principles, institutional reforms and spending priorities which will guide Bolivian poverty-reduction efforts during the next 15 years. It also builds on the Government of Bolivia's previous General Economic and Social Development Plan (1997) (a.k.a. the "Four Pillars") and the efforts of the New Framework for Government-Donor Cooperation (1999) (a.k.a. the "Nuevo Marco") to improve donor rationalization and the integration of international co-operation with national development priorities.

CIDA's bilateral Country Program in Bolivia started adapting its programming to respond to Bolivian development priorities in the 1980s and 1990s. In 2000-01, Canada's ODA to Bolivia was $22.62 million. In 2002, CIDA drafted a new Country Development Programming Framework (CDPF) for 2003-2007, in consultation with the Government of Bolivia. CIDA made a conscious effort in this CDPF to align its bilateral program to the new Bolivian PRSP as well as to the principles of the Nuevo Marco, and CIDA's own Strengthening Aid Effectiveness agenda. As such, the new CDPF is built around three key fundamentals: i) a significant reduction in the sectors covered by the Bolivian Country Program from eight sectors down to three (health, water and sanitation and modernization of the state); ii) a shift away from stand-alone projects in favour of more comprehensive, programmatic, and demand-led development approaches; and iii) an explicit alignment of CIDA's Bolivia Country Program with the goals, priority sectors, cross-cutting themes, and impact indicators of the Bolivian PRSP. These various changes are enabling CIDA to reduce its transaction costs, increase its leverage in select sectors and participate more actively in well chosen efforts at donor co-ordination and policy dialogue in Bolivia.

At the international level, CIDA actively contributed to the World Bank/IMF Comprehensive Review of the PRSP Process[98] by seconding a CIDA officer to the World

[98] http://www.imf.org/external/np/prspgen/review/2001/index.htm

Bank to work on the review team and by providing support to the Africa Regional Forum. CIDA also hosted focal-point consultations with civil society of the North (across Canada) and South (Nicaragua, Honduras, Vietnam, Senegal and Burkina Faso) on the participatory aspects of the PRSP process. The results of these consultations were presented and discussed at the Comprehensive PRSP Review Conference in January 2002. In addition, the Agency supported efforts to address the gender dimensions of the PRSP process.

Untying ODA is internationally accepted as an important factor contributing to increased aid effectiveness. The practice of tying aid to suppliers in donor countries is considered to work against effective partnerships between developed and developing countries, and reduces the likelihood that developing countries will be able to take responsibility for their own development planning. In April 2001, Canada endorsed the adoption by the DAC of the Recommendations on Untying ODA to the Least Developed Countries. This endorsement supports the Prime Minister's commitment at the 2000 G-8 Summit in Okinawa to implement these recommendations and to work towards greater untying. Over the past year, CIDA has carried out the preparatory work to implement the recommendations, including the elaboration of operational guidelines to meet the Agency's international commitments.

Appropriate Sectoral and Thematic Focus

CIDA has made significant progress in **reducing the number of sectors in which it operates** to improve its effectiveness, and in **focussing on the Social Development Priorities** (SDPs) since they were announced in 2000. Action plans to guide implementation in each of the four areas -- basic education, health and nutrition, HIV/AIDs and child protection -- have now been developed, and are integrated into CIDA's results-based management and reporting processes. The Agency is on target in its commitment of greater resources to the SDPs, as set out in the five-year investment plan announced in 2000. This will result in a doubling of expenditures in the health and nutrition area and a quadrupling of spending in the other three areas by 2005. The Agency has also increased the number of experts both in headquarters and in the field in the four priority areas as well as in agriculture and in private sector development and has undertaken training and awareness initiatives.

Appropriate Geographic Focus

CIDA recognizes that **focusing its development assistance on a selected number of the world's poorest countries** is an important factor in aid effectiveness and is currently examining options for moving in that direction. CIDA has also moved towards a greater geographic focus within partner countries by focussing on the poorest regions. For example, Vietnam implements programming in only two provinces, and programming in Brazil is focussed on the Northeast states and in "favelas" where poverty is the highest.

The Agency continued to develop a more structured approach towards working with mature countries to help effectively "**graduate" them from ODA** into new, mutually beneficial relationships with Canada. For instance, CIDA is working with the eight Central and Eastern European countries expected to accede to the European Union in 2004-05, after which they will no longer be eligible for funding. CIDA is helping some of these countries create their own international development agencies. (See Box 27: Official Development Assistance in Central Europe).

Box 27: Official Development Assistance in Central Europe

The Official Development Assistance in Central Europe (ODACE) project supports the four graduating Visegrad countries of Poland, Hungary, Czech Republic and Slovakia in developing their own ODA programs and strengthening their role as aid donors; NGO's and civil society are involved as working partners. ODACE is also seen as a vehicle for transforming Canada's relationship with these countries as they graduate from Canadian assistance. As such, there is an important provision in the ODACE project for trilateral co-operation. By working with the Visegrad countries to help out other less advanced countries — possibly the Balkans and Central Asia — CIDA is capitalizing on the experience of these former Soviet bloc countries in making the transition to a free market. It is also taking advantage of the cultural and linguistic affinities that unite the Visegrad with the other countries of the region. Poles, Hungarians, Czechs and Slovaks have an impressive expertise which could be tapped by various Canadian partners in the future.

Engaging Canadians

Improved perception of the value, efficiency and effectiveness of ODA and OA Programs is an important part of the enabling environment for the delivery of Canadian aid. Over this past year, CIDA has continued to implement its *Public Engagement Strategy and Action Plan*[99]*, 1999-2003*. The strategy is designed to gain greater public understanding and increased support for Canada's international assistance programs and to move Canadians from a state of basic awareness of international co-operation issues to informed action. About 75% of the public-engagement activities in the strategy have been implemented and efforts appear to be paying off: public opinion poll results from March 2002 show greater support for Canadian development assistance (83%, up eight points since 1998) and humanitarian assistance (85%, up five points since 1998).

Consultations on the *Strengthening Aid Effectiveness* draft policy in the Fall of 2001 also led to greater public awareness of CIDA's aid program. About 1,000 individuals participated in the meetings across Canada, while an additional 6,000 participated by posting comments on the CIDA website, making this one of the most successful website consultations to date[100].

A unique example of engaging young Canadians on international development issues is the Canada World Youth (CWY)[101] program supported through the NGO Division of CIDA's Canadian Partnership Branch. This program not only engages Canadian youth, it

[99] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/b2a637b3ebb3f4e68525677e0071f3e1/3bad6678bc3ca37485256a5f006d1dbf?OpenDocument
[100] http://www.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/aidecons.nsf/vWebCategoryEn?OpenView
[101] http://www.cwy-jcm.org/

uses these young development ambassadors as educators promoting the value of development assistance to Canadians across the country. (See Box 28: Engaging Youth - Securing the Future.)

Box 28: Engaging Youth - Securing the Future

Canada World Youth (CWY) provides opportunities for young Canadians aged 17-29 to become involved in international development issues in Canada and in over 600 communities in 60 countries around the world. While in partner countries, participants work on development projects and gain valuable knowledge and apprenticeship skills. Perhaps more importantly, the experience shapes their attitudes and values about international development and about how Canadians can make valuable contributions to the lives of others.

The program is a cost-sharing one with CWY participants raising almost 50% of program expenses from their communities. Upon returning from their international experiences, participants then act as development educators by sharing their experiences with their communities. Since 1998 over 3,000 youth from across Canada have participated in the program. One-half of them were women. CWY participants have gone on to work in the Canadian Foreign Service; as journalists, teachers, and public servants; and in a range of other vocations.

Greater public involvement in development co-operation can only strengthen Canada's aid efforts. New developments in the last year include the launch of the Global Classroom Initiative, which supports projects that deliver effective school-based global education resources, and the Journalists and Development Initiative, which builds the capacity of Canadian journalists to cover international development stories with greater depth and analysis. CIDA has also broadened its Speakers Program to include all CIDA staff, encouraging them to identify opportunities to speak to their fellow Canadians about Canada's aid program, whether to high schools, university classes, service clubs, or chambers of commerce.

In terms of supporting the public-engagement initiatives of its Canadian partners, CIDA launched a Public Engagement website in June 2001 to improve information-sharing about public engagement and to facilitate networking among Canadian organizations. The central content of the web site is a "Public Engagement Directory"[102] in which organizations can profile their public-engagement activities.

[102] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/eff12ba4cbb097c1852566ce00644c8a/a49a5fcbd03fb09c85256a0e00788c3b?OpenDocument

4.6 Management Tools

The modernization of management tools enables CIDA to deliver more effectively on its development commitments. Tools include human resources, information management and technology, strategic planning and resource allocation, and rationalization of processes.

Human Resources

CIDA's *Corporate Strategy for Managing its People 2001-2004* was completed in 2000-01. The Strategy is now being implemented. The Strategy has three main priorities, which mirror those set for the public service as a whole, namely: strengthening CIDA as a knowledge-based, continuous learning organization; increasing retention through workplace well-being; and promoting renewal through ongoing recruitment.

During the past fiscal year, the Agency has made commitments to **strengthening the policy and analytical capacity** of personnel at Headquarters and in the field. For instance, the China, India, Nepal, Sri Lanka, and Vietnam Programs engaged broad-based staff support in the development of the new Country Development Programming Frameworks through the preparation of background documents. The process required the program staff to sharpen their analytical capabilities and to increase their knowledge of the development context.

Experience in 2001-02 underscored the importance of access to **appropriate scientific and technical expertise**. For example, the Pan-Africa Program has seen that the value of partnerships is increased through the effective presence of CIDA scientific and technical resources at key institutional meetings. Their presence has allowed CIDA to deepen the technical quality of its interventions, to facilitate networking with other technical representatives generally, and to demonstrate the seriousness with which CIDA views the successful delivery of the partner's mandate. The intensive participation of environment, gender-equality and health specialists has proven to be extremely valuable in the development of two sectoral strategies for the Gulf of Guinea Program, as has the participation of education-sector expertise in Mali. Responding to this increased need for scientific and technical expertise, CIDA's S&T Hiring Initiative created and staffed 13 new Specialist positions in the areas of Environment, Health, and Education during the past year .

Strengthened field presence has been highlighted as an area of critical need for CIDA to meet its programming objectives. Technically well-qualified and senior-level field staff greatly enhance the quality and speed of program delivery. A Corporate Centre for Program Support Units (PSUs) was created in the Human Resources and Corporate Services branch to deal exclusively with administrative and legal issues facing PSUs in developing countries. This initiative has enjoyed significant results, including providing new training for PSUs on reporting, financial, and results-based management issues, as

well as the production of a consolidated financial analysis of the annual financial reports of the PSU project.

A **knowledgeable, highly motivated and more representative workforce** is the cornerstone of the Agency's *Corporate Strategy for Managing its People 2001-2004*. CIDA participates in a number of recruitment and development programs such as the Career Assignment Program, the Financial Officer/Internal Audit Recruitment and Development Program, the Management Trainee Program, the Accelerated Executive Development Program, the Personnel Administration Program and the Agency's own New Development Officer Program, as well as other omnibus recruitment campaigns to offset the greying of the Agency. During 2001-02, the Agency recruited over 200 new employees in 17 occupational groups. This recruitment included strong representation from employment equity groups. In terms of overall representation, CIDA has achieved and/or surpassed the level of labour market availability for all four employment equity designated groups as of March 31, 2001. With respect to the *Embracing Change Report*[103] recommendations, in December, 2001, CIDA was recognized as the number one department for external recruitment for visible minorities for the period 2000-01. The Agency's *Employment Equity Action Plan 1999-2003* has been updated and integrated with the findings of two Task Forces: Participation of Visible Minorities in the Public Service of Canada and Inclusiveness in the Federal Public Service.

CIDA continues to promote a bilingual workplace and commitment to official languages. As of March 31, 2002, 88% of CIDA's executives meet the language requirements of their positions which is clearly above the average in the Public Service.

Information Management and Technology

CIDA has made significant progress towards achieving its vision for on-line service - to strengthen CIDA as a knowledge-based organization by facilitating collaborative work with strategic partners and leveraging CIDA's expertise and project experience, while streamlining and electronically enabling program deliver. CIDA continued to build on previous years' results and to strengthen its capacity to both meet corporate operational needs and support changes occurring within the Agency. This included further developed and delivery of the three core Government on Line streams: e-Business, e-Collaborative, and e-Human Resources Transformation. Government On Line is on track at CIDA and is fully integrated with plans for other system improvements that include upgrades to the corporate resources planning system, SAP, and the delivery of the Enterprise Data and Records Management initiative. In pursuit of better sharing of knowledge, CIDA increased the number of extranets it is hosting, including sites devoted to topics such as trade and development, water, child protection and human rights, democratization and good governance. Greater business value from investment in IM/IT was also derived from the Corporate Reports Access Facility which provided, *inter alia*, tailored reports on CIDA's programmes based on both new and legacy IT systems.

[103] http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/hrpubs/TB_852/ecfps_e.html

Strategic Planning and Resource Allocation

As was indicated in the 2001-02 Report on Plans and Priorities, CIDA is transforming its corporate planning, budgeting and reporting processes, with the goal of ensuring that **resources are allocated to strategic priorities**.

Over the past fiscal year, work towards the **incorporation of a continual improvement management approach**, such as the modernization of CIDA's financial management practices, continued. An Internal Budget Review Committee representing different interests throughout the Agency was put in place to undertake a rigorous review of the budgetary requirements and pressures, as well as to develop a strategy for allocations. Additionally, the establishment of a Modern Comptrollership Office[104] was recently completed. The Office has the task of co-ordinating a Capacity Assessment exercise to identify gaps in management practices and to develop an Action Plan to address those gaps.

Rationalization of Processes

Transparent, consistent and cost-effective business processes are key to the Agency's rationalization of processes. CIDA had previously used 34 business processes to deliver its programs. However, after an intensive review from July to September 2001, which included mapping all 34 processes against a single-model project cycle, the Agency was able to reduce the number of processes to three. The Agency also completed several other initiatives during the past fiscal year, including the launch of a dispute-resolution mechanism for contractual issues, the simplification and standardization of contribution agreements, and the publication of a guide on the management of contribution agreements. Finally, in its continuing efforts to be more transparent, the Agency is evaluating ways to share individual Branch-level plans and performance reports with the public through the CIDA web-site.

[104]http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/

4.7 Review: Performance Measurement, Evaluation and Internal Audit

Assessing the effectiveness of its development initiatives is a key element of CIDA's transformation into a more accountable, results-oriented, continuous-learning organization. Both internal and external reviews help the Agency meet its mandate and objectives and demonstrate its achievements to Canadians.

Consistent with the principles of modern comptrollership, the Agency uses three internal review instruments as part of its overall performance management and reporting approach. These are performance measurement, evaluation, and internal audit, and are elaborated on in CIDA's *Results-Based Management and Accountability Framework* (RMAF)[105]. In addition to these internal reviews, there are periodic independent Agency-level reviews conducted by external bodies such as the Office of the Auditor General of Canada[106] and the DAC[107].

CIDA's Performance Review Branch is responsible for Internal Audit, Evaluation and Results-based Management, while the branches are responsible for performance measurement. Performance information is used to develop and adjust CIDA's policies and programming as noted in Box 29 while assurance information is used to improve management practices and internal controls (see Box 30). In an effort to make better use of its assessments, the Branch has begun to establish a "sharing of knowledge and experience" initiative through the preparation of a series of Lessons Learned Papers.

4.7.1 Performance Measurement Frameworks

Performance measurement is a vital component of the results-based management approach. It focuses on tracking financial and non-financial resources, risks and progress towards intended results. Performance measurement frameworks are measurement strategies that identify performance indicators and help to ensure that useful information is collected on a regular and timely basis.

At the **Agency level**, a revised set of performance indicators is being developed based on the Key Agency Results (described in Section 4.1 above). The strategy for measuring performance with respect to Strategic Outcomes or Development Results, as well as for strengthening "Enabling Strategies" is to use information generated from program-level monitoring and evaluations, supplemented by information that is readily available from international sources, such as the World Bank World Development Report[108], the UNDP Human Development Report[109], the Development Assistance Committee indicators[110],

[105]http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/rmaf-cgrr-01-e.asp
[106]http://www.oag-bvg.gc.ca/
[107]http://www.oecd.org/dac/
[108]http://econ.worldbank.org/wdr/
[109]http://hdr.undp.org/
[110]http://www1.oecd.org/dac/indicators/

recipient-country and collaborative donor-country information to demonstrate progress towards the achievement of results. Assessing the progress will involve continuous tracking by line managers to ensure that activities and funding have been carried out in accordance with the planned results as well as within established policies, procedures and resources.

At the **program level**, performance measurement frameworks are being developed and improved upon to establish linkages among results at the project, program, and agency levels. Developing these frameworks is complex because it can only be achieved through discussion with partners and recipient governments to reflect developing-country priorities and needs. These performance measurement frameworks aim to facilitate the tracking, collection and aggregation of project and non-project information that enables the assessment of progress towards the achievement of intended program results as well as their contribution to the broader Agency results. As CIDA makes the shift from project to program orientation, the Agency is beginning to integrate performance measurement frameworks in selected country programming, such as in Senegal. (See Box 11: CIDA's Development Programming in Senegal.)

At the **project level**, an elaborate monitoring and reporting system is already in place as part of the Agency's results-based management approach. This system includes extensive training of staff and partners on results-based management, an information management system to link financial resources with results, and tools and approaches to assist managers in preparing project-level performance measurement frameworks, such as a more results-oriented Logical Framework Analysis[111] and the *Framework of Results and Key Success Factors*[112]. Project-level monitoring and evaluation, and quarterly reporting by Canadian partners and Executing Agencies, contribute to the preparation of Annual Project Performance Reports. These reports form the foundation for program and corporate-level reporting documents such as the Departmental Performance Report and reports to the DAC. Operational branches conduct an average of 90 assessments per year, of projects and institutional arrangements with partners. This information is used to make adjustments on the planning, design and implementation of projects so as to bring about the anticipated development results while ensuring the project's sustainability.

4.7.2 Evaluation

The value of evaluation at CIDA is learning about the results and benefits being achieved by individual development programs. Evaluation also demonstrates how these results and benefits are contributing to the Agency's overall goals and objectives and why initiatives have been successful or not.

The focus of evaluation work in the recent past has been at two levels: the agency level and the project level. The current strategy is to shift the focus of evaluation work towards the **program level**, on country programs and major institutional partners to ensure that

[111]http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vLUallDocByIDEn/42753CFCF219904B85256AF80009BD2B?OpenDocument
[112]http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vLUallDocByIDEn/75727485FF0E7E0F852568C40060B7C1?OpenDocument

investments and initiatives have an actual impact on the populations of the countries we are dealing with. Such a shift has involved working more closely in partnership with recipient countries and other donor agencies (both bilateral and multilateral) on joint evaluations, and enables the Agency to better assess issues such as co-ordination of assistance among donors. This is being accomplished with the intention of providing better coverage of the Agency's achievements at the Strategic Outcome level, lines of business and transfer payments programs.

The evaluation focus at the program level places the emphasis on evaluating major components of Geographic, Multilateral and Canadian Partnership Program Branches, which together account for 90% of CIDA's transfer payments. An example of an Agency-level evaluation completed in fiscal year 2001-02 is the Agency-wide Infrastructure Services Performance Review[113]. (See Box 29: Agency-wide Infrastructure Services Performance Review.)

Box 29: Agency-wide Infrastructure Services Performance Review

CIDA undertook an Agency-wide Infrastructure Services Performance Review, which assessed the performance of 43 projects with a value of $660 million, in 13 countries and four sectors (energy, transportation, information/communication technology and water/sanitation). The Review provides an indication of how some of the Agency's infrastructure services investments have performed in delivering services such as clean and accessible water, efficient transport systems, reliable and affordable energy, and accessible information and communication. The evaluation provides conclusions and recommendations as well as summarizes the lessons learned that will be used to improve the Agency's infrastructure programming. Some of these include:

- CIDA has made major contributions to the building of local technical capacity and relevant appropriate physical installations, while working in partnership with recipient countries and other donors, that continue to generate benefits long after CIDA's involvement has ended.
- The provision of equitable access to infrastructure services and the measurement of poverty reduction benefits for the poor remain major challenges.
- Sufficient time is needed to build personal trust and political connections, which can prevent the loss of partnerships and policy dialogue after CIDA's involvement has ended.
- Focusing on the poor often requires participatory approaches and longer implementation periods so that local capacity can be built to ensure sustainability.

4.7.3 Internal Audit

Internal audit provides assurances relative to the soundness of risk management, management controls and information for decision-making/reporting and thereby contributes to the Agency's continuous management and improvement of programs, successful delivery of services and accountability for results.

In fiscal year 2001-02, CIDA completed 13 audits[114] on diverse initiatives such as the Yeltsin Democracy Fellowship Fund, Reducing Child Poverty in Haiti, Participatory

[113]http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/49d9f10330ed2bb48525677e00735812/7619f4fc2e2a58e185256a3a0069ebb2?OpenDocument
[114]http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/8949395286e4d3a5852564130056 8be1/b466d3e71af99c6d85256a1f004981fd?OpenDocument

Decentralized School Management in Mali, the Community Health Development Project in Nepal, etc. (See Box 30: Internal Audit of the Canada Fund for local initiatives in Brazil). These audits made recommendations, which were accepted by program managers, on various aspects of management controls, accountability and reporting structures.

Box 30: Internal Audit of the Canada Fund for Local Initiatives in Brazil[115]

The Canada Fund for Local Initiatives (CFLI) complements CIDA's bilateral and multilateral activities through support to development projects initiated by community groups and voluntary organizations, many of which are located in very remote areas of the country. The CFLI in Brazil focuses on children and adolescents, with basic education, health care and nutrition, and human rights being the principal programming areas. The CFLI also encourages active participation of the local population and seeks to improve the performance of local non-governmental organizations.

The findings of the internal audit of CFLI in Brazil in 2001 are representative of the good results being achieved by these audit mechanisms and also illustrate some of the problems. Overall, the audit found that the CFLI in Brazil is being well administered and has successfully adapted to Brazil's specific circumstances. The Canada Fund was 100% compliant with the Canadian Environmental Assessment Act (CEAA) where it applied. Although projects are widely dispersed, the CFLI co-ordinator has taken steps to ensure that each approved project will be visited at least once per year. Some opportunities for improvement have been noted by the auditor, particularly in the area of reporting. The CFLI did not have a formalized procedure for the evaluation of proposed projects for funding. Such a procedure is necessary for the justification of project selection and rejection. CFLI management has taken measures to address this and other issues raised in the internal audit.

[115] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/c05a8621fd763c158525667a00587307/12e56a55b24f913b85256a1b007176b4?OpenDocument

Annex I - Financial Performance

Financial Summary Tables

The summary financial information provided in the following tables is intended to show:

- what the plan was at the beginning of the year;
- what additional spending Parliament has approved through Supplementary Estimates to reflect changing priorities and unforeseen events (Total Authorities); and
- what was actually spent (2001-02 Actuals as presented in Public Accounts).

Table 1: Summary of Voted Appropriations

Vote	(thousands of dollars)	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
	Canadian International Development Agency			
	Budgetary			
20b	Operating expenditures	138,423	159,068	156,868
25b	Grants and contributions	1,523,098	1,709,609	1,707,898
(S)	Minister for International Co-operation - Salary and motor car allowances	52	68	68
(S)	Payments to the International Financial Institution Fund Accounts	151,800	199,834	199,834
(S)	Contributions to employee benefit plans	16,026	16,488	16,488
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	0	22	0
(S)	Loss for Revaluation year end	0	876	876
(S)	Collection Agency fees	0	5	5
	Total Budgetary	1,829,399	2,085,971	2,082,038
	Non-budgetary			
L30b	Issuance of notes to the International Financial Institution Fund Accounts	0	226,112	226,112
L35b	Payment and issuance of notes to International Financial Institutions - Capital Subscriptions	4,500	4,500	4,486
(S)	Payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions	0	8,340	7,675
	Total Non-budgetary	4,500	238,952	238,273
	Total Agency	1,833,899	2,324,923	2,320,311

Table 2: Comparison of Total Planned to Actual Spending in 2001-02

(millions of dollars)	FTEs	Operating	Capital	Voted Grants & Contributions	Subtotal: Gross Voted Expenditures	Other Transfer Payments	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenue (1)	Total Net Expenditures
Business Lines									
Geographic Programs	550	47.5	0.0	799.2	846.7	0.0	846.7	0.0	846.7
(Total Authorities)	*550*	*53.4*	*0.0*	*712.5*	*765.9*	*0.0*	*765.9*	*0.0*	*765.9*
(Actuals)	**544**	**53.0**	**0.0**	**710.9**	**763.9**	**0.0**	**763.9**	**0.0**	**763.9**
Multilateral Programs	66	5.6	0.0	327.9	333.5	151.8	485.3	0.0	485.3
(Total Authorities)	*66*	*7.7*	*0.0*	*593.1*	*600.8*	*199.8*	*800.6*	*0.0*	*800.6*
(Actuals)	**66**	**7.7**	**0.0**	**593.1**	**600.8**	**199.8**	*800.6*	**0.0**	**800.6**
Canadian Partnership	151	12.3	0.0	263.4	275.7	0.0	275.7	0.0	275.7
(Total Authorities)	*151*	*13.4*	*0.0*	*278.5*	*291.9*	*0.0*	*291.9*	*0.0*	*291.9*
(Actuals)	**150**	**13.4**	**0.0**	**278.5**	**291.9**	**0.0**	**291.9**	**0.0**	**291.9**
Countries in Transition	96	7.7	0.0	127.8	135.5	0.0	135.5	0.0	135.5
(Total Authorities)	*96*	*9.9*	*0.0*	*121.7*	*131.6*	*0.0*	*131.6*	*0.0*	*131.6*
(Actuals)	**94**	**9.9**	**0.0**	**121.7**	**131.6**	**0.0**	**131.6**	**0.0**	**131.6**
Communications	49	6.8	0.0	4.9	11.6	0.0	11.6	0.0	11.6
(Total Authorities)	*49*	*7.9*	*0.0*	*3.8*	*11.6*	*0.0*	*11.6*	*0.0*	*11.6*
(Actuals)	**48**	**7.9**	**0.0**	**3.8**	**11.6**	**0.0**	**11.6**	**0.0**	**11.6**
Policy	131	12.3	0.0	0.0	12.3	0.0	12.3	0.0	12.3
(Total Authorities)	*131*	*13.6*	*0.0*	*0.0*	*13.6*	*0.0*	*13.6*	*0.0*	*13.6*
(Actuals)	**129**	**13.5**	**0.0**	**0.0**	**13.5**	**0.0**	**13.5**	**0.0**	**13.5**
Corporate Services	360	62.3	0.0	0.0	62.3	0.0	62.3	0.0	62.3
(Total Authorities)	*360*	*70.7*	*0.0*	*0.0*	*70.7*	*0.0*	*70.7*	*0.0*	*70.7*
(Actuals)	**362**	**68.9**	**0.0**	**0.0**	**68.9**	**0.0**	**68.9**	**0.0**	**68.9**
Total (Budgetary)	1,403	154.5	0.0	1,523.1	1,677.6	151.8	1,829.4	0.0	1,829.4
(Total Authorities)	*1,403*	*176.5*	*0.0*	*1,709.6*	*1,886.1*	*199.8*	*2,086.0*	*0.0*	*2,086.0*
(Actuals)	**1,393**	**174.3**	**0.0**	**1,707.9**	**1,882.2**	**199.8**	**2,082.0**	**0.0**	**2,082.0**
Other Revenues and Expenditures									
Non-Respendable Revenues (2)									0.0
(Total Authorities)									*0.0*
(Actuals)									**38.5**
Cost of services provided by other departments									17.3
(Total Authorities)									*18.7*
(Actuals)									**18.7**
Net Cost of Program									1,846.7
(Total Authorities)									*2,104.7*
(Actuals)									**2,139.2**

1. These revenues were formerly called "Revenues Credited to the Vote".
2. These revenues were formerly called "Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund".

Annex I - Financial Performance

Financial Summary Tables

The summary financial information provided in the following tables is intended to show:

- what the plan was at the beginning of the year;
- what additional spending Parliament has approved through Supplementary Estimates to reflect changing priorities and unforeseen events (Total Authorities); and
- what was actually spent (2001-02 Actuals as presented in Public Accounts).

Table 1: Summary of Voted Appropriations

Vote	(thousands of dollars)	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
	Canadian International Development Agency			
	Budgetary			
20b	Operating expenditures	138,423	159,068	156,868
25b	Grants and contributions	1,523,098	1,709,609	1,707,898
(S)	Minister for International Co-operation - Salary and motor car allowances	52	68	68
(S)	Payments to the International Financial Institution Fund Accounts	151,800	199,834	199,834
(S)	Contributions to employee benefit plans	16,026	16,488	16,488
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	0	22	0
(S)	Loss for Revaluation year end	0	876	876
(S)	Collection Agency fees	0	5	5
	Total Budgetary	1,829,399	2,085,971	2,082,038
	Non-budgetary			
L30b	Issuance of notes to the International Financial Institution Fund Accounts	0	226,112	226,112
L35b	Payment and issuance of notes to International Financial Institutions - Capital Subscriptions	4,500	4,500	4,486
(S)	Payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions	0	8,340	7,675
	Total Non-budgetary	4,500	238,952	238,273
	Total Agency	1,833,899	2,324,923	2,320,311

Table 2: Comparison of Total Planned to Actual Spending in 2001-02

(millions of dollars)	FTEs	Operating	Capital	Voted Grants & Contributions	Subtotal: Gross Voted Expenditures	Other Transfer Payments	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenue (1)	Total Net Expenditures
Business Lines									
Geographic Programs	550	47.5	0.0	799.2	846.7	0.0	846.7	0.0	846.7
(Total Authorities)	*550*	*53.4*	*0.0*	*712.5*	*765.9*	*0.0*	*765.9*	*0.0*	*765.9*
(Actuals)	**544**	**53.0**	**0.0**	**710.9**	**763.9**	**0.0**	**763.9**	**0.0**	**763.9**
Multilateral Programs	66	5.6	0.0	327.9	333.5	151.8	485.3	0.0	485.3
(Total Authorities)	*66*	*7.7*	*0.0*	*593.1*	*600.8*	*199.8*	*800.6*	*0.0*	*800.6*
(Actuals)	**66**	**7.7**	**0.0**	**593.1**	**600.8**	**199.8**	*800.6*	**0.0**	**800.6**
Canadian Partnership	151	12.3	0.0	263.4	275.7	0.0	275.7	0.0	275.7
(Total Authorities)	*151*	*13.4*	*0.0*	*278.5*	*291.9*	*0.0*	*291.9*	*0.0*	*291.9*
(Actuals)	**150**	**13.4**	**0.0**	**278.5**	**291.9**	**0.0**	**291.9**	**0.0**	**291.9**
Countries in Transition	96	7.7	0.0	127.8	135.5	0.0	135.5	0.0	135.5
(Total Authorities)	*96*	*9.9*	*0.0*	*121.7*	*131.6*	*0.0*	*131.6*	*0.0*	*131.6*
(Actuals)	**94**	**9.9**	**0.0**	**121.7**	**131.6**	**0.0**	**131.6**	**0.0**	**131.6**
Communications	49	6.8	0.0	4.9	11.6	0.0	11.6	0.0	11.6
(Total Authorities)	*49*	*7.9*	*0.0*	*3.8*	*11.6*	*0.0*	*11.6*	*0.0*	*11.6*
(Actuals)	**48**	**7.9**	**0.0**	**3.8**	**11.6**	**0.0**	**11.6**	**0.0**	**11.6**
Policy	131	12.3	0.0	0.0	12.3	0.0	12.3	0.0	12.3
(Total Authorities)	*131*	*13.6*	*0.0*	*0.0*	*13.6*	*0.0*	*13.6*	*0.0*	*13.6*
(Actuals)	**129**	**13.5**	**0.0**	**0.0**	**13.5**	**0.0**	**13.5**	**0.0**	**13.5**
Corporate Services	360	62.3	0.0	0.0	62.3	0.0	62.3	0.0	62.3
(Total Authorities)	*360*	*70.7*	*0.0*	*0.0*	*70.7*	*0.0*	*70.7*	*0.0*	*70.7*
(Actuals)	**362**	**68.9**	**0.0**	**0.0**	**68.9**	**0.0**	**68.9**	**0.0**	**68.9**
Total (Budgetary)	1,403	154.5	0.0	1,523.1	1,677.6	151.8	1,829.4	0.0	1,829.4
(Total Authorities)	*1,403*	*176.5*	*0.0*	*1,709.6*	*1,886.1*	*199.8*	*2,086.0*	*0.0*	*2,086.0*
(Actuals)	**1,393**	**174.3**	**0.0**	**1,707.9**	**1,882.2**	**199.8**	**2,082.0**	**0.0**	**2,082.0**
Other Revenues and Expenditures									
Non-Respendable Revenues (2)									0.0
(Total Authorities)									*0.0*
(Actuals)									**38.5**
Cost of services provided by other departments									17.3
(Total Authorities)									*18.7*
(Actuals)									**18.7**
Net Cost of Program									1,846.7
(Total Authorities)									*2,104.7*
(Actuals)									**2,139.2**

1. These revenues were formerly called "Revenues Credited to the Vote".
2. These revenues were formerly called "Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund".

Table 3: Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending

(millions of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Budgetary					
Geographic Programs	711.1	680.7	846.7	765.9	763.9
Multilateral Programs	665.3	947.4	485.3	800.6	800.6
Canadian Partnership	283.9	289.3	275.7	291.9	291.9
Countries in Transition	124.3	137.2	135.5	131.6	131.6
Communications	12.0	10.5	11.6	11.6	11.6
Policy	8.9	10.3	12.3	13.6	13.5
Corporate Services	56.9	65.3	62.3	70.7	68.9
Total Budgetary	1,862.4	2,140.6	1,829.4	2,086.0	2,082.0
Non-budgetary					
Multilateral Programs (1)	10.6	8.4	4.5	12.8	12.2
Total Agency	1,873.0	2,149.0	1,833.9	2,098.8	2,094.2

1. Includes payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions only.

Table 4: Resource Requirements by Organization and Business Line in 2001-02

(millions of dollars)	Geographic Programs	Multilateral Programs*	Canadian Partnership	Countries in Transition	Communications	Policy	Corporate Services	Total
CIDA								
VP Africa & Middle East	418.5							418.5
(Total Authorities)	*325.3*							*325.3*
(Actuals)	**324.4**							**324.4**
VP Asia	254.8							254.8
(Total Authorities)	*255.8*							*255.8*
(Actuals)	**255.0**							**255.0**
VP Americas	173.4							173.4
(Total Authorities)	*184.8*							*184.8*
(Actuals)	**184.5**							**184.5**
VP Multilateral Programs		485.3						485.3
(Total Authorities)		*800.6*						*800.6*
(Actuals)		**800.6**						**800.6**
VP Canadian Partnership			275.7					275.7
(Total Authorities)			*291.9*					*291.9*
(Actuals)			**291.9**					**291.9**
VP Central and Eastern Europe				135.5				135.5
(Total Authorities)				*131.6*				*131.6*
(Actuals)				**131.6**				**131.6**
DG Communications					11.6			11.6
(Total Authorities)					*11.6*			*11.6*
(Actuals)					**11.6**			**11.6**
VP Policy						12.3		12.3
(Total Authorities)						*13.6*		*13.6*
(Actuals)						**13.5**		**13.5**
Agency Executive							4.9	4.9
(Total Authorities)							*5.7*	*5.7*
(Actuals)							**5.7**	**5.7**
VP Human Resources and Corporate Services							36.0	36.0
(Total Authorities)							*35.2*	*35.2*
(Actuals)							**33.6**	**33.6**
CIO Information Management & Technology							19.1	19.1
(Total Authorities)							*27.4*	*27.4*
(Actuals)							**27.4**	**27.4**
DG Performance Review							2.3	2.3
(Total Authorities)							*2.3*	*2.3*
(Actuals)							**2.3**	**2.3**
Total	846.7	485.3	275.7	135.5	11.6	12.3	62.3	1,829.4
(Total Authorities)	*765.9*	*800.6*	*291.9*	*131.6*	*11.6*	*13.6*	*70.6*	*2,086.0*
(Actuals)	**763.9**	**800.6**	**291.9**	**131.6**	**11.6**	**13.5**	**68.9**	**2,082.0**
% of Total (Actuals)	**36.7%**	**38.5%**	**14.0%**	**6.3%**	**0.6%**	**0.6%**	**3.3%**	**100.0%**

* The non-budgetary portion of the Multilateral Programs is not included.

Table 3: Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending

(millions of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Budgetary					
Geographic Programs	711.1	680.7	846.7	765.9	763.9
Multilateral Programs	665.3	947.4	485.3	800.6	800.6
Canadian Partnership	283.9	289.3	275.7	291.9	291.9
Countries in Transition	124.3	137.2	135.5	131.6	131.6
Communications	12.0	10.5	11.6	11.6	11.6
Policy	8.9	10.3	12.3	13.6	13.5
Corporate Services	56.9	65.3	62.3	70.7	68.9
Total Budgetary	1,862.4	2,140.6	1,829.4	2,086.0	2,082.0
Non-budgetary					
Multilateral Programs (1)	10.6	8.4	4.5	12.8	12.2
Total Agency	1,873.0	2,149.0	1,833.9	2,098.8	2,094.2

1. Includes payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions only.

Table 4: Resource Requirements by Organization and Business Line in 2001-02

(millions of dollars)	Geographic Programs	Multilateral Programs*	Canadian Partnership	Countries in Transition	Commu-nications	Policy	Corporate Services	Total
CIDA								
VP Africa & Middle East	418.5							418.5
(Total Authorities)	*325.3*							*325.3*
(Actuals)	**324.4**							**324.4**
VP Asia	254.8							254.8
(Total Authorities)	*255.8*							*255.8*
(Actuals)	**255.0**							**255.0**
VP Americas	173.4							173.4
(Total Authorities)	*184.8*							*184.8*
(Actuals)	**184.5**							**184.5**
VP Multilateral Programs		485.3						485.3
(Total Authorities)		*800.6*						*800.6*
(Actuals)		**800.6**						**800.6**
VP Canadian Partnership			275.7					275.7
(Total Authorities)			*291.9*					*291.9*
(Actuals)			**291.9**					**291.9**
VP Central and Eastern Europe				135.5				135.5
(Total Authorities)				*131.6*				*131.6*
(Actuals)				**131.6**				**131.6**
DG Communications					11.6			11.6
(Total Authorities)					*11.6*			*11.6*
(Actuals)					**11.6**			**11.6**
VP Policy						12.3		12.3
(Total Authorities)						*13.6*		*13.6*
(Actuals)						**13.5**		**13.5**
Agency Executive							4.9	4.9
(Total Authorities)							*5.7*	*5.7*
(Actuals)							**5.7**	**5.7**
VP Human Resources and Corporate Services							36.0	36.0
(Total Authorities)							*35.2*	*35.2*
(Actuals)							**33.6**	**33.6**
CIO Information Management & Technology							19.1	19.1
(Total Authorities)							*27.4*	*27.4*
(Actuals)							**27.4**	**27.4**
DG Performance Review							2.3	2.3
(Total Authorities)							*2.3*	*2.3*
(Actuals)							**2.3**	**2.3**
Total	846.7	485.3	275.7	135.5	11.6	12.3	62.3	1,829.4
(Total Authorities)	*765.9*	*800.6*	*291.9*	*131.6*	*11.6*	*13.6*	*70.6*	*2,086.0*
(Actuals)	**763.9**	**800.6**	**291.9**	**131.6**	**11.6**	**13.5**	**68.9**	**2,082.0**
% of Total (Actuals)	**36.7%**	**38.5%**	**14.0%**	**6.3%**	**0.6%**	**0.6%**	**3.3%**	**100.0%**

* The non-budgetary portion of the Multilateral Programs is not included.

Table 5: Non-Respendable Revenues[1]

(millions of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Actual 2001-02
Unplanned	13.7	95.4	38.5

1. These revenues were formerly called "Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund".

Table 6: Statutory Payments

(millions of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Multilateral Programs	247.4	412.1	151.8	199.8	199.8

Table 7a: Transfer Payments by Class of Grants and Contributions

CIDA grants, contributions and other transfer payments of $1,907.7 million account for 91.6% of CIDA's total expenditures. Further information is given below.

Details of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Grants					
Grants for co-operation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	0	0	250	0	0
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions and for special program and project expenses directly related thereto	100,207	224,902	46,332	223,102	222,992
Programming against hunger and malnutrition through international development and nutritional institutions, international non-governmental organizations or the International Development Research Centre for the benefit of recipients in developing countries and for special program and project expenses directly related thereto	77,133	107,341	95,578	208,351	208,349
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities and appeals and for special program and project expenses directly related thereto	122,755	113,052	88,366	134,897	134,897
Grants to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development co-operation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities and for special program and project expenses directly related thereto	61,234	45,193	78,687	30,922	30,922
Development assistance as education and training for individuals and for special program and project expenses directly related thereto	8,451	7,720	8,080	8,079	8,079
Grant to Jamaica	0	0	0	20,000	20,000
Y2K International Initiatives	305	0	0	0	0
Total Grants	370,085	498,208	317,293	625,351	625,239

Table 5: Non-Respendable Revenues[1]

(millions of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Actual 2001-02
Unplanned	13.7	95.4	38.5

1. These revenues were formerly called "Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund".

Table 6: Statutory Payments

(millions of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Multilateral Programs	247.4	412.1	151.8	199.8	199.8

Table 7a: Transfer Payments by Class of Grants and Contributions

CIDA grants, contributions and other transfer payments of $1,907.7 million account for 91.6% of CIDA's total expenditures. Further information is given below.

Details of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Grants					
Grants for co-operation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	0	0	250	0	0
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions and for special program and project expenses directly related thereto	100,207	224,902	46,332	223,102	222,992
Programming against hunger and malnutrition through international development and nutritional institutions, international non-governmental organizations or the International Development Research Centre for the benefit of recipients in developing countries and for special program and project expenses directly related thereto	77,133	107,341	95,578	208,351	208,349
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities and appeals and for special program and project expenses directly related thereto	122,755	113,052	88,366	134,897	134,897
Grants to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development co-operation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities and for special program and project expenses directly related thereto	61,234	45,193	78,687	30,922	30,922
Development assistance as education and training for individuals and for special program and project expenses directly related thereto	8,451	7,720	8,080	8,079	8,079
Grant to Jamaica	0	0	0	20,000	20,000
Y2K International Initiatives	305	0	0	0	0
Total Grants	370,085	498,208	317,293	625,351	625,239

Details of Transfer Payments (cont'd)

(thousands of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Contributions					
Development assistance, including payments for loan agreements issued under the authority of previous Appropriation Acts, to developing countries and their agencies and institutions in such countries and contributions to Canadian, international and regional institutions, organizations and agencies, to provincial governments, their organizations and agencies, and to Canadian private-sector firms in support of regional and country-specific projects, programs and activities, and for special program and project expenses directly related thereto	642,999	613,285	789,703	630,280	628,692
Contributions for co-operation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	113,381	126,579	127,509	119,739	119,735
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions and for special program and project expenses directly related thereto	837	739	100	245	241
Programming against hunger and malnutrition through international development institutions, international non-governmental organizations or the International Development Research Centre for the benefit of recipients in developing countries and for special program and project expenses directly related thereto	35,423	37,622	100	20,896	20,895
Contribution to the Inter-American Development Bank	1,426	1,233	1,300	1,280	1,280
Programming against hunger and malnutrition through developing countries, their agencies and persons in such countries, Canadian non-governmental organizations or development institutions for the benefit of recipients in developing countries and for special program and project expenses directly related thereto	79,112	51,422	105,522	60,094	60,094
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities, and appeals and for special program and project expenses directly related thereto	6,304	9,464	100	8,462	8,462
Contributions to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development co-operation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities and for special program and project expenses directly related thereto	155,653	179,468	118,030	186,593	186,592

Details of Transfer Payments (cont'd)

(thousands of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Incentives to Canadian, international and developing-country private investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial co-operation programs, projects and activities as well as special program and project expenses directly related thereto	43,206	47,142	58,585	53,535	53,535
Contributions to Canadian or international communications organizations, other federal, provincial or municipal governments, broadcasters and producers, other donor governments and institutions in support of the development information program involving the production and dissemination of development information, educational materials and related activities	4,627	3,308	4,856	3,134	3,134
Total Contributions	**1,082,968**	**1,070,262**	**1,205,805**	**1,084,258**	**1,082,660**
Other Transfer Payments					
(S) Encashment of notes issued to the development assistance funds of the international financial institutions in accordance with the *International Development (Financial Institutions) Assistance Act*	247,355	412,060	151,800	199,834	199,834
Total Other Transfer Payments	**247,355**	**412,060**	**151,800**	**199,834**	**199,834**
Items not Required					
Grant to the International Centre for Human Rights and Democratic Development (ICHRDD)	4,359	0	0	0	0
Total Items not Required	**4,359**	**0**	**0**	**0**	**0**
Total	**1,704,767**	**1,980,530**	**1,674,898**	**1,909,443**	**1,907,7[illegible]**

Details of Transfer Payments (cont'd)

(thousands of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Contributions					
Development assistance, including payments for loan agreements issued under the authority of previous Appropriation Acts, to developing countries and their agencies and institutions in such countries and contributions to Canadian, international and regional institutions, organizations and agencies, to provincial governments, their organizations and agencies, and to Canadian private-sector firms in support of regional and country-specific projects, programs and activities, and for special program and project expenses directly related thereto	642,999	613,285	789,703	630,280	628,692
Contributions for co-operation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	113,381	126,579	127,509	119,739	119,735
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions and for special program and project expenses directly related thereto	837	739	100	245	241
Programming against hunger and malnutrition through international development institutions, international non-governmental organizations or the International Development Research Centre for the benefit of recipients in developing countries and for special program and project expenses directly related thereto	35,423	37,622	100	20,896	20,895
Contribution to the Inter-American Development Bank	1,426	1,233	1,300	1,280	1,280
Programming against hunger and malnutrition through developing countries, their agencies and persons in such countries, Canadian non-governmental organizations or development institutions for the benefit of recipients in developing countries and for special program and project expenses directly related thereto	79,112	51,422	105,522	60,094	60,094
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities, and appeals and for special program and project expenses directly related thereto	6,304	9,464	100	8,462	8,462
Contributions to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development co-operation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities and for special program and project expenses directly related thereto	155,653	179,468	118,030	186,593	186,592

Details of Transfer Payments (cont'd)

(thousands of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Incentives to Canadian, international and developing-country private investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial co-operation programs, projects and activities as well as special program and project expenses directly related thereto	43,206	47,142	58,585	53,535	53,535
Contributions to Canadian or international communications organizations, other federal, provincial or municipal governments, broadcasters and producers, other donor governments and institutions in support of the development information program involving the production and dissemination of development information, educational materials and related activities	4,627	3,308	4,856	3,134	3,134
Total Contributions	**1,082,968**	**1,070,262**	**1,205,805**	**1,084,258**	**1,082,660**
Other Transfer Payments					
(S) Encashment of notes issued to the development assistance funds of the international financial institutions in accordance with the *International Development (Financial Institutions) Assistance Act*	247,355	412,060	151,800	199,834	199,834
Total Other Transfer Payments	**247,355**	**412,060**	**151,800**	**199,834**	**199,834**
Items not Required					
Grant to the International Centre for Human Rights and Democratic Development (ICHRDD)	4,359	0	0	0	0
Total Items not Required	**4,359**	**0**	**0**	**0**	**0**
Total	**1,704,767**	**1,980,530**	**1,674,898**	**1,909,443**	**1,907,733**

Table 7b: Transfer Payments by Activity

(millions of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Grants:					
Geographic Programs	6.7	14.4	9.5	78.5	78.4
Multilateral Programs	293.7	430.3	220.8	507.2	507.2
Canadian Partnership	74.0	53.3	86.8	39.4	39.4
Countries in Transition	0.0	0.3	0.3	0.3	0.3
Corporate Services	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Grants	374.4	498.2	317.3	625.4	625.2
Contributions:					
Geographic Programs	645.0	618.2	789.7	634.1	632.5
Multilateral Programs	118.7	95.9	107.1	85.9	85.9
Canadian Partnership	197.7	224.1	176.6	239.1	239.1
Countries in Transition	116.4	128.4	127.5	121.4	121.4
Communications	5.1	3.8	4.9	3.8	3.8
Total Contributions	1,082.9	1,070.3	1,205.8	1,084.3	1,082.7
Other Transfer Payments:					
(S) Multilateral Programs	247.4	412.1	151.8	199.8	199.8
Total Other Transfer Payments	247.4	412.1	151.8	199.8	199.8
Total Transfer Payments	1,704.7	1,980.5	1,674.9	1,909.4	1,907.7

Table 8: Capital Spending by Business Line

(millions of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Corporate Services:					
New Informatic System (S-EPA)	19.8	0.0	0.0	0.0	0.0

Table 9: Loans, Investments and Advances

(millions of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Multilateral Programs:					
Payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions (L35)	4.6	4.5	4.5	4.5	4.5

Table 10: Contingent Liabilities

(thousands of dollars)	Amount of Contingent Liability		
	March 31 2000	March 31 2001	Current as of March 31 2002
Claims for damages			
- Perera R.	2,800	3,000	
Claims for breach of contract			
- Canadian Ocean Research Associates (CORA)		2,950	40
- Jangor Corporation		164	164
Claim for general average			
- Prekookeanska Plovidba	749		
Claim for negligence and breach of fiduciary duties			
- L. Larose and P. Hurd and D. Pankhurst	1,200		
Total Contingent Liabilities	**4,749**	**6,114**	**204**

Annex II - Consolidated Reporting

Procurement and Contracting

1. Role played by procurement and contracting in delivering programs.

Procurement and contracting play an important role in helping to fulfil CIDA's mandate as the lead federal government agency responsible for delivering Canada's Official Development Assistance. The mandate is to support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a secure, prosperous and equitable world. There are two main programming mechanisms used to deliver assistance: the directive mechanism initiated by CIDA and the responsive mechanism initiated by development partners. Assistance is provided in the form of goods delivered to developing countries through contracts and in the form of services provided through contribution and grant agreements and through contracts.

2. Department's audits and evaluations of procurement practices.

CIDA's Internal Audit Division conducted a follow-up audit on ACAN and sole sourced contracts to the audit conducted in 2000 by the Office of the Auditor General. The CIDA audit is planned to be completed in the fall of 2002. Preliminary results indicate positive improvements with compliance with Treasury Board policy.

3. Progress and new initiatives enabling effective and efficient procurement practices.

- Completed initial training of the Agency groups who participated in the Contracting Dispute Resolution Pilot Project;

- Continued participation in the Government-on-Line project "Electronic Supply Chain" which seeks to provide an electronic goods and services procurement mechanism; and

- Completed the introduction of a standardized model contribution agreement for the Geographic Program.

- Prepared a guide on the use of contribution agreements.

4. Internet links and/or Web site addresses.

The following Internet addresses provide further information about CIDA's procurement and contracting regime:

- Your Guide to Working with CIDA (http://www.acdi-cida.gc.ca/contractinginfo.htm) assists in the identification of opportunities to work with CIDA. It also provides an

overview and useful links relating to CIDA's contracting regime, as well as information on CIDA's unsolicited proposal mechanism and funding programs such as the Industrial Co-operation Program and the Renaissance Program, Central and Eastern Europe. Also included is information on access to opportunities from multilateral organizations. Specific links for contracting are as follows:

i. Contracting Information (http://www.acdi-cida.gc.ca/contractinginfo.htm) on CIDA's procurement and contract management policies and processes.

ii. Current Opportunities (http://www.acdi-cida.gc.ca/currentopportunities.htm) for contracting. Information provided includes:

   a. Projects at the planning stage ("pipeline") - advance information on projects at the concept stage for which most likely proposals will be called;

   b. link to MERX - where contracting opportunities will be posted;

   c. a guide to Standing Offer Arrangement; and

   d. the annual document, "Service Contracts and Lines of Credit" - a listing and short description of projects, contact points of contractors and percentage of undisbursed funds. These are useful in the exploration of subcontracting opportunities.

Annex III - Other information

Web Sites and Contacts for Further Information

For additional information about CIDA's programs, activities and operations, please visit our Internet site at the following address: **http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm**

or contact:

Public Inquiries
Canadian International Development Agency
Communications Branch, 5th Floor
200 Promenade du Portage
Hull, Quebec
Canada K1A 0G4

Telephone: 1-819-997-5006
Toll free: *1-800-230-6349*

Telecommunications Device for the Hearing and Speech Impaired: 1-819-953-5023
Toll free: *1-800-331-5018*

Fax: 1-819-953-6088

E-mail: ..... info@acdi-cida.gc.ca

Legislation Administered

CIDA is designated as a department for the purposes of the *Financial Administration Act* by *Order-in-Council P.C. 1968-923* of May 8, 1968 and *P.C. 1968-1760* of September 12, 1968. The authority for the CIDA program and related purposes is found in the *Department of Foreign Affairs and International Trade Act*, in the *Annual Appropriations Act* and in the *International Development (Financial Institutions) Assistance Act*. CIDA is the lead government organization responsible for Canada's ODA.

BUDGET DES DÉPENSES

Agence canadienne de développement international

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/27-2002
ISBN 0-660-62094-4

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi rattacher le rendement aux engagements antérieurs, tout en soulignant les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à l'organisme suivant :

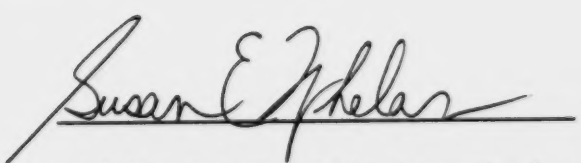
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à l'adresse Web suivante : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Agence canadienne de développement international

Rapport sur le rendement 2002

Pour la période
se terminant
le 31 mars 2002



Ministre de la Coopération internationale

Table des matières

Liste des figures et des tableaux	i
Acronymes et abréviations	ii
Section I - Messages	1
1.1 Message de la Ministre	1
1.2 Résumé	4
Section II - Aperçu de l'Agence	8
2.1 Mandat et objectifs	8
2.2 Avantages pour les Canadiens	9
Section III - Contexte de développement	11
3.1 Les défis de développement	11
3.2 Répondre aux défis : le rôle de la coopération internationale	13
3.3 Gestion des risques	17
Section IV - Rendement ministériel selon les Résultats stratégiques	19
4.1 Comment l'ACDI rend compte de ses activités	19
4.2 Stratégie de développement durable	20
4.3 Principales réalisations de 2001-2002	20
4.4 Résultats stratégiques	24
4.4.1 Bien-être économique	26
4.4.2 Développement social	34
4.4.3 Durabilité et régénération de l'environnement	41
4.4.4 Gouvernance	45
4.4.5 Les enseignements retenus	51
4.5 Stratégies porteuses	54
4.6 Outils de gestion	63
4.7 Examen : Mesure du rendement, évaluation et vérification interne	66
4.7.1 Cadres de mesure du rendement	66
4.7.2 Évaluation	68
4.7.3 Vérification interne	69
Annexe I - Rendement financier	71
Tableaux financiers récapitulatifs	71
Annexe II - Consolidation de rapports	81
Approvisionnement et marchés	81
Annexe III - Autres renseignements	83
Site Web et personnes-ressources pour obtenir d'autres renseignements	83
Lois appliquées	83

Liste des figures et des tableaux

Figure 1: Organigramme et structure des principales activités de l'ACDI	9
Figure 2 : Les Résultats stratégiques de l'ACDI	24
Figure 3 : Décaissements en 2001-2002 selon les principaux Résultats stratégiques	25
Figure 4 : Bien-être économique	27
Figure 5 : Développement social	35
Figure 6 : Durabilité et régénération de l'environnement	42
Figure 7 : Gouvernance	46
Tableau 1 : Sommaire des crédits approuvés	71
Tableau 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles en 2001-2002	72
Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	73
Tableau 4 : Besoins en ressources par organisation et secteur d'activités en 2001-2002	74
Tableau 5 : Recettes non disponibles	75
Tableau 6 : Paiements législatifs	75
Tableau 7a : Paiements de transfert par classement de subventions et contributions	76-78
Tableau 7b : Paiements de transfert par secteur d'activités	79
Tableau 8 : Dépenses en capital par secteur d'activités	79
Tableau 9 : Prêts, investissements et avances	79
Tableau 10 : Passif éventuel	80

Acronymes et abréviations

ACDI	Agence canadienne de développement international
AP	Aide publique
APD	Aide publique au développement
BAD	Banque asiatique de développement
BAfD	Banque africaine de développement
BHF	Besoins humains fondamentaux
BID	la Banque interaméricaine de développement
CAD	Comité d'aide au développement (de l'OCDE)
CDI	Cadre de développement intégré
CIDPDD	Centre international des droits de la personne et du développement démocratique
CIF	Centre d'innovation financière
CNULD	Convention des Nations Unies pour lutter contre la désertification
CRGR	Cadre de responsabilité de la gestion des résultats
CSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
CSPP	Cadre stratégique de programme-pays
CDPC	Centre de droits et de politique commerciale
DCI	Direction de la coopération industrielle
DGAMO	Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient
DGPC	Direction générale du partenariat canadien
DGPM	Direction générale des programmes multilatéraux
DPDBG	Droits de la personne, démocratie, bon gouvernement
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
EAI	Enveloppe de l'aide internationale
ECE	Europe centrale et de l'Est
FCM	Fédération canadienne des municipalités
FMI	Fonds monétaire international
AGAN	Alliance globale pour l'amélioration de la nutrition
GAR	Stratégie de gestion axée sur les résultats
GED	Gouvernement en direct
GRC	Gendarmerie royale du Canada
IED	L'investissement étranger direct
IFI	Institution financière internationale
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
NPDA	Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODM	Objectifs de développement pour le millénaire
OEA	Organisation des États américains
OECO	Organisation des États des Caraïbes orientales
OIT	Organisation internationale du Travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale
PAPRH	Programme d'alliance panafricaine pour la recherche sur le haricot
PCFMM	Programme contre la faim, la malnutrition et la maladie
PDS	Priorités de développement social
PIB	Produit intérieur brut
PLCFMM	Le Programme de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPTE	Pays pauvres très endettés
PT	Pays en transition
RCA	Résultats clés de l'Agence

RMR	Rapport ministériel sur le rendement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SDD	Stratégie de développement durable
SEAFILD	Fonds pour le développement des institutions et de l'appareil judiciaire en Asie du sud-est
TI	Transparency International
UNICEF	Programme des Nations Unies pour l'enfance

Section I - Messages

Susan Whelan
Ministre de la Coopération internationale

1.1 Message de la ministre

Au cours des cinquante dernières années, la communauté des nations a énormément appris sur les stratégies efficaces de développement. Je vois prendre forme un accord sans précédent au sein à la fois des pays développés, des pays en développement et des principales institutions de développement, à l'égard des objectifs en matière de réduction de la pauvreté, d'éducation de base, d'égalité entre les sexes, de réduction de la mortalité maternelle et infantile et de fourniture de services en santé de la reproduction, et à l'égard des stratégies de développement durable. Nous vivons à une époque où il est stimulant de participer au développement international.

Les Canadiens et Canadiennes croient que de venir en aide aux gens démunis dans les autres pays est véritablement ce que doit faire le Canada. Nous savons qu'il est injuste que des millions d'hommes, de femmes et d'enfants dans le monde vivent dans la pauvreté, sans avoir accès à l'eau potable, aux soins de santé et à l'éducation, qu'ils souffrent et meurent de maladies qui peuvent être évitées ou traitées.

Ce rapport ministériel sur le rendement (RMR) témoigne de cette période passionnante et stimulante de par les défis à relever. On y explique les multiples initiatives d'importance que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a mises de l'avant pour demeurer à l'avant-garde de cette nouvelle philosophie du développement et pour profiter de ce point tournant dans l'histoire du développement international.

Au cours des dernières années, l'ACDI a consenti d'importants efforts en vue d'accroître l'impact de sa programmation dans le domaine du développement. Pendant l'année écoulée, l'Agence a poursuivi les activités entreprises en l'an 2000 pour réorienter et intensifier sa programmation au chapitre des quatre priorités de développement social que sont l'éducation de base, la santé et la nutrition, le VIH/sida et la protection des enfants, l'égalité entre les sexes étant prise en compte dans tous ces champs d'activités. Les investissements à ce titre contribuent réellement à réduire la pauvreté. J'ai rendu public dernièrement le Plan d'action en matière d'éducation de base de l'ACDI, qui nous servira de carte routière pour réaliser l'objectif de l'éducation pour tous fixé à Dakar, au Sénégal,

en 2001. Nos efforts porteront sur l'accès universel à une éducation primaire de bonne qualité et l'achèvement du primaire, sur l'égalité entre les sexes aux niveaux primaire et secondaire et sur l'amélioration de la qualité de l'éducation de base pour les apprenants de tous âges.

La prochaine étape consiste à revoir nos politiques relatives à l'agriculture, aux ressources en eau et à l'environnement, ainsi qu'à façonner une nouvelle politique sur le développement du secteur privé. Par ailleurs, la réduction de la pauvreté et le développement durable doivent être appuyés par un plan social, économique et environnemental équilibré.

Au cours de la dernière année, nous avons aussi consulté les Canadiens et Canadiennes dans tout le pays sur l'efficacité de l'aide au développement. Nous avons examiné diverses questions, dont les nouvelles stratégies de programmation, la concentration géographique et sectorielle, l'aide liée et la cohérence des politiques. Les résultats de ces consultations ont été annoncés en septembre 2002, et ce rapport précise certains des changements déjà amorcés.

La nouvelle philosophie du développement et l'amélioration de l'efficacité de l'aide reposent sur la redéfinition fondamentale de nos relations avec les pays en développement. En mars dernier, lors de la Conférence des Nations Unies sur le financement du développement tenue à Monterrey, au Mexique, nous avons affirmé notre engagement en ce qui concerne ce nouveau partenariat pour le développement. Ce partenariat exige un engagement à long terme de toutes les parties et un consensus sur des obligations communes.

Les pays donateurs doivent porter davantage attention aux priorités et préoccupations des pays en développement. Les pays comme le Canada se doivent de veiller à ce que leurs politiques à l'égard des pays en développement, non seulement celles qui régissent l'aide, mais aussi celles qui touchent à la promotion du commerce et à l'annulation de la dette, contribuent de manière concertée à réduire la pauvreté. Nous nous devons d'aider ces pays à développer leur capacité de participer à l'économie mondiale.

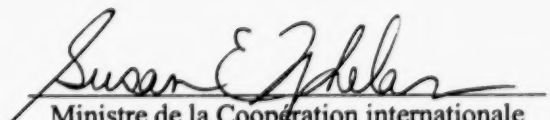
À Monterrey, le Premier ministre Chrétien s'est engagé à accroître chaque année l'aide canadienne au développement d'au moins 8 pour 100, et ce, au cours des prochaines années. Au moment de sa visite en Éthiopie en avril dernier, le Premier ministre ajoutait que cette augmentation devrait doubler, au cours des huit ou neuf prochaines années, le niveau actuel de l'aide. En outre, il annonçait en juin, à Kananaskis, que la moitié de la hausse de l'aide serait consacrée à l'Afrique – le seul continent où la pauvreté progresse.

Cette nouvelle approche du développement exige toutefois que les pays en développement assument la direction de leur propre développement. Ils doivent établir sur leur territoire des conditions propices à la croissance et aux investissements et veiller à ce que les ressources en matière d'aide soient utilisées efficacement.

Le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPDA) résulte de ce changement majeur dans la philosophie du développement à l'échelle internationale, et y contribue tout à la fois. Il s'agit d'une nouvelle initiative tout à fait remarquable qui repose sur un partenariat renouvelé entre les dirigeants de l'Afrique et leur population, entre les Africains eux-mêmes et entre les pays africains et leurs voisins de la communauté internationale. À la base, le NPDA vise à favoriser la bonne gouvernance et le respect des droits de la personne.

À titre d'hôte du Sommet du G8 à Kananaskis cette année, le Premier ministre avait pris l'engagement personnel de faire de l'Afrique une priorité au Sommet, engagement qu'il a honoré. En fait, le Canada a été le premier pays à appuyer l'élaboration du Plan d'action du G8 pour l'Afrique, lui consacrant 500 millions de dollars.

Je me rappelle les paroles d'un dirigeant africain avec lequel je m'entretenais à Monterrey : « Si vous venez pour nous aider, restez chez vous; mais si vous venez pour travailler avec nous, alors, vous êtes les bienvenus. » Le Canada s'engage à travailler dans le cadre de partenariats véritablement nouveaux, pour que tous les membres de la communauté internationale puissent avoir un avenir meilleur. Ce rapport est destiné à renseigner le lecteur sur certains des moyens que prend l'ACDI, en tant qu'organisme responsable de l'assistance internationale consentie par le Canada, pour concrétiser cet engagement.



Ministre de la Coopération internationale

1.2 Résumé

Pendant trois décennies, l'ACDI a joué un rôle prépondérant dans certains des grands bouleversements mondiaux en soutenant le développement durable des pays en développement. Parmi ces changements, notons une nette progression de tous les indicateurs du bien-être humain : espérance de vie, santé infantile et éducation. Grâce à des partenariats avec les pays en développement, les pays en transition[1], les institutions multilatérales et les organisations canadiennes, l'ACDI s'est taillé une réputation d'excellence et de leadership dans les secteurs suivants : égalité entre les sexes et développement; participation des organisations non gouvernementales au développement; et intégration des préoccupations environnementales dans les initiatives de développement. Toutefois, de sérieux défis persistent, dont la pauvreté endémique qui constitue sans doute le défi de développement le plus lourd du 21e siècle, le fossé entre les riches et les pauvres, des niveaux élevés d'endettement qui font obstacle à la croissance économique, des inégalités constantes entre les sexes, la pandémie du VIH/sida et la disparité des ressources d'information, souvent désignée comme le « fossé numérique ».

Il s'agit là de défis mondiaux qui dictent des solutions mondiales et une véritable coopération entre les pays développés et les pays en développement. L'ACDI a contribué à renforcer ces partenariats mutuellement profitables pas sa participation, cette année, à des initiatives internationales, notamment le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPDA), la Conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce à Doha, au Qatar, qui ciblait les besoins des pays en développement, et la Conférence des Nations Unies sur le financement du développement à Monterrey, au Mexique, où le Canada a renouvelé son engagement à consacrer 0,7 p. 100 du PIB à l'aide au développement.

Au cours de la dernière année, l'ACDI a amorcé un processus complet de refonte et de renouveau de son organisation, dans le but de renforcer son programme d'action en matière de développement international. L'Agence a pris des mesures pour reprendre son leadership sur les enjeux de développement, grâce à une programmation mieux ciblée et à l'optimisation des ressources en vue d'une efficacité maximale en faveur de la réduction de la pauvreté. Parmi les initiatives précises lancées cette année, notons le document de politiques de l'Agence *Pour une aide internationale plus efficace*; les progrès soutenus vers la réalisation des *Priorités de développement social (PDS)* de l'ACDI – éducation de base, santé et nutrition, lutte contre le VIH/sida et protection des enfants; la rationalisation des processus et systèmes de gestion de l'Agence; et un engagement renouvelé du gouvernement fédéral à l'égard d'un financement accru de l'aide. Les activités actuelles de l'Agence s'appuient sur le plan d'activités qu'elle a adopté – la *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement.* Ce plan expose l'approche intégrée de l'Agence en faveur du développement durable.

[1] Les pays en transition sont les pays d'Europe centrale et de l'Est et de l'ex-Union soviétique qui reçoivent une aide publique à l'appui du développement démocratique et de la libéralisation économique.

Ce Rapport ministériel sur le rendement (RMR) marque une étape importante dans la façon dont l'Agence fait état de ses résultats. L'Agence rend maintenant compte de ses initiatives en s'appuyant sur des résultats stratégiques plutôt que sur ses gammes d'activités. Les résultats stratégiques de l'Agence englobent quatre grands domaines : 1) bien-être économique, 2) développement social, 3) durabilité et régénération de l'environnement et 4) gouvernance. L'ACDI communique également les progrès réalisés dans la mise en œuvre de ses stratégies porteuses et de ses outils de gestion qui, à leur tour, contribuent aux résultats de développement ou résultats stratégiques pour les bénéficiaires et le public canadien.

Un autre changement important dans la façon dont l'Agence réalise son mandat, lequel s'inscrit dans la foulée des principes d'efficacité de l'aide énoncés précédemment, est la tendance vers une approche axée sur les programmes plutôt que sur les projets. Ce RMR illustre une avancée en ce sens que les résultats seront dorénavant communiqués à l'échelle des pays, des régions et des institutions plutôt qu'à l'échelle des projets.

Conformément au résultat stratégique 1 – bien-être économique – l'ACDI a consenti en 2001-2002 576,55 millions de dollars, soit près de 30 p. 100 de son aide publique au développement (APD) et de son aide publique (AP) en faveur d'une croissance économique équitable et de meilleures conditions de vie pour les pauvres. L'Alliance panafricaine pour la recherche sur le haricot, qui permet à 15 millions de petits agriculteurs, en majorité des femmes, de profiter de meilleurs avantages nutritionnels et de revenus accrus dans bien des pays très pauvres d'Afrique, représente un bon exemple de ce résultat stratégique à l'échelle communautaire. Ce rapport souligne également la programmation de développement de l'ACDI en Chine où, malgré certaines divergences entre les approches canadienne et chinoise, la persévérance et une programmation stratégique ont stimulé des changements importants dans les politiques économiques nationales, les revenus des ruraux et la durabilité de l'environnement.

Le résultat stratégique 2 – développement social – a fait l'objet d'investissements se chiffrant à 848,98 millions de dollars au cours du dernier exercice, soit 44 p. 100 des dépenses d'ADP et d'AP, afin d'améliorer la qualité de vie des pauvres grâce à de meilleurs services sociaux, à la gestion de l'impact social des réformes et à l'avancement de l'égalité entre les sexes, qui demeure un thème transversal de tous les résultats de développement. Ce rapport met en lumière les activités de l'Agence au Sénégal, où sa programmation en éducation a donné lieu à une croissance de 2 p. 100 par année du taux d'alphabétisation pendant les cinq dernières années et à une programmation en microfinancement qui a permis à plus de 300 000 petits entrepreneurs d'obtenir des prêts. Le Programme de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie (PLCFMM) se veut un autre exemple de réussite dans ce secteur. Non seulement ce Programme a été déterminant dans la création du Fonds mondial de lutte contre le sida, mais il a aussi permis d'améliorer la vie des gens qui souffrent dans les urgences et de soutenir la sécurité alimentaire dans de nombreux pays.

En 2001-2002, l'ACDI a consacré 187,93 millions de dollars, soit 9,7 p. 100 des dépenses d'APD et d'AP au résultat stratégique 3 – durabilité et régénération de l'environnement. De tels investissements ont permis à l'Agence d'appuyer des initiatives relatives au changement climatique et de développer la capacité de ses partenaires en gestion de l'environnement. Ainsi, le projet Initiative du bassin du Nil soutenu par l'ACDI a procédé à d'importantes recherches qui ont permis aux dix États riverains d'arriver à une vision commune en matière de gestion, de développement et de conservation.

Le Résultat stratégique 4 – gouvernance – a fait l'objet d'investissements s'élevant à 311,5 millions de dollars l'an dernier, soit 16,2 p. 100 des dépenses d'APD et d'AP. L'Agence a appuyé des structures de gouvernance améliorées et une capacité institutionnelle accrue des pays partenaires; le renforcement de la société civile; et un plus grand respect des droits et des principes démocratiques. Ce rapport souligne l'apport de l'Agence à la consolidation de la démocratie dans les Balkans, en partie grâce à l'accent mis sur la sécurité personnelle, découlant de projets comme l'Arrangement sur la police civile au Canada, mis en oeuvre au Kosovo, et le Plan d'action régional antimines. Le partenariat avec la Fédération des municipalités canadiennes a également renforcé la gouvernance locale et le processus démocratique, tout en développant la capacité municipale et en améliorant la prestation des services dans des municipalités d'une trentaine de pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine.

L'ACDI a tiré plusieurs enseignements très importants qui s'appliquent aux quatre résultats stratégiques et qui lui permettront d'accroître l'impact de sa programmation. Au moment où l'Agence cherche à accroître l'efficacité de son aide, elle demeure néanmoins consciente que des facteurs externes imprévisibles et incontrôlables font du développement international une entreprise risquée, peu importe la qualité de la planification et de la préparation des initiatives de développement. L'Agence a renforcé sa capacité d'évaluer et de gérer les risques, et elle en est à mettre en œuvre son cadre de gestion intégrée des risques.

Le programme de développement international du Canada s'appuie non seulement sur ses valeurs intrinsèques, mais aussi sur un soutien massif des Canadiens et Canadiennes en faveur du développement et de l'aide humanitaire. Toutefois, cet appui repose sur l'utilisation efficace des investissements consentis à l'aide au développement. Les stratégies porteuses représentent pour l'Agence la marche à suivre en vue de se doter d'un portefeuille de programmes internationaux de coopération au développement qui soit judicieusement consenti et efficace. Ce rapport fait ressortir la programmation de développement de l'Agence en Bolivie, où elle a déployé des efforts constructifs pour que ses interventions s'harmonisent au Cadre de programmation-pays de la Bolivie pour 2003-2007, lequel présente les priorités et les stratégies nationales de réduction de la pauvreté. L'Agence a fait des progrès remarquables en vue de réduire le nombre de ses champs d'action, et elle maintient le cap sur sa détermination à consacrer davantage de ressources aux Priorités de développement social, comme l'énonce son plan d'investissement quinquennal dévoilé en 2000.

La réussite de ces stratégies porteuses repose sur plusieurs outils de gestion. Parmi ceux-ci, mentionnons les ressources humaines, la planification stratégique et la rationalisation des processus. Pour témoigner de son engagement à l'égard du Gouvernement en direct (GED), l'Agence a mis l'accent sur trois volets : affaires électroniques, collaboration électronique (cybercollaboration) et transformation des ressources humaines par voie électronique. Au même moment, l'Agence poursuit la mise au point d'outils qui lui permettront d'évaluer l'efficacité de ses initiatives de développement, entre autres, les cadres de mesure du rendement à l'échelle de l'Agence, des programmes et des projets, l'évaluation des programmes de développement et les vérifications internes.

Section II - Aperçu de l'Agence

Depuis plus de trois décennies, l'Agence canadienne de développement international[2] (ACDI) poursuit un mandat de développement dans les pays d'Afrique et du Moyen-Orient[3], des Amériques[4] et de l'Asie[5]. En 1995, l'Agence a ajouté à son portefeuille des programmes d'aide destinés aux pays de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique – les pays en transition[6]. L'ACDI apporte son appui à plus de 120 pays dans le monde, grâce à des programmes diversifiés comptant au-delà de 3 000 projets.

Au fil de ces 30 années, l'ACDI s'est forgée une réputation d'excellence dans plusieurs secteurs, et les autres donateurs la considèrent comme un des organismes d'aide les plus novateurs. L'Agence est reconnue pour être un chef de file constant en matière de développement et d'égalité entre les sexes, pour collaborer avec les organisations non gouvernementales et pour avoir été une des premières à promouvoir l'intégration des dimensions environnementales dans les programmes de développement.

Le travail que poursuit l'Agence s'inspire de la *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* [7]. Cette stratégie intègre les principes de développement durable aux activités de l'Agence. Elle constitue le plan d'activités de l'Agence.

2.1 Mandat et objectifs

Les trois objectifs de la politique étrangère du Canada formulés dans l'énoncé du gouvernement de 1995 qui s'intitulait *Le Canada dans le monde*[8] sont la promotion de la prospérité, la protection de la sécurité au Canada et dans le monde et le rayonnement des valeurs canadiennes. Dans ce contexte de politique étrangère, le mandat de l'ACDI consiste à soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à un monde plus sûr, plus équitable et plus prospère. L'ACDI a aussi pour mandat d'appuyer le développement démocratique et la libéralisation économique dans les pays en transition.

Conformément à sa mission, l'ACDI poursuit le double objectif suivant[9] :

- appuyer les efforts que déploient les populations des pays en développement et des pays en transition pour réaliser un développement économique et social durable en fonction de leurs besoins et de leurs situations, en collaborant avec eux à des activités de développement;

---

[2] http://www.acdi-cida.gc.ca
[3] http://www.acdi-cida.gc.ca/africa-f.htm
[4] http://www.acdi-cida.gc.ca/americ-f.htm
[5] http://www.acdi-cida.gc.ca/asia-f.htm
[6] http://www.acdi-cida.gc.ca/europe-f.htm
[7] http://www.acdi-cida.gc.ca/sdd
[8] http://www.dfait-maeci.gc.ca/foreign_policy/cnd-world/menu-fr.asp
[9] *Budget des dépenses 2000-2001 : Parties I et II*, pages 9 et 10.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

- apporter une aide humanitaire, contribuant ainsi aux intérêts économiques et politiques du Canada à l'étranger par la promotion de la justice sociale, de la stabilité internationale et de relations économiques durables, au profit de la communauté mondiale.

La figure 1 présente l'organigramme et les gammes d'activités de l'ACDI.

Figure 1 : Organigramme et structure des gammes d'activités de l'ACDI

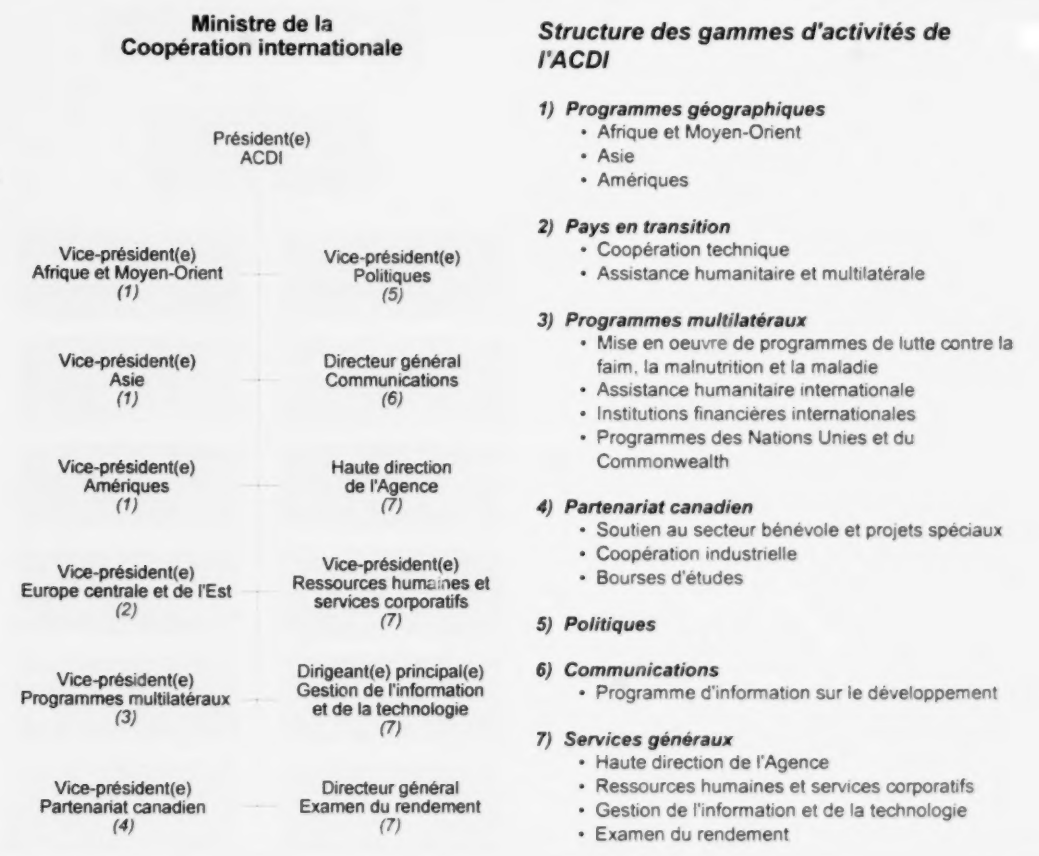
2.2 Avantages pour les Canadiens

L'appui du Canada au développement international repose sur un désir sincère de jouer son rôle à titre d'un des membres les plus fortunés de la communauté mondiale. Cette conviction profonde, ainsi que notre générosité et notre compassion illustrent bien ce que cela signifie que d'être Canadien. Notre programme d'aide témoigne du désir des Canadiens et Canadiennes de prêter main-forte aux plus démunis, tout en ayant à coeur la justice sociale. Le programme d'aide canadien permet de faire rayonner ces valeurs

- apporter une aide humanitaire, contribuant ainsi aux intérêts économiques et politiques du Canada à l'étranger par la promotion de la justice sociale, de la stabilité internationale et de relations économiques durables, au profit de la communauté mondiale.

La figure 1 présente l'organigramme et les gammes d'activités de l'ACDI.

Figure 1 : Organigramme et structure des gammes d'activités de l'ACDI



2.2 Avantages pour les Canadiens

L'appui du Canada au développement international repose sur un désir sincère de jouer son rôle à titre d'un des membres les plus fortunés de la communauté mondiale. Cette conviction profonde, ainsi que notre générosité et notre compassion illustrent bien ce que cela signifie que d'être Canadien. Notre programme d'aide témoigne du désir des Canadiens et Canadiennes de prêter main-forte aux plus démunis, tout en ayant à coeur la justice sociale. Le programme d'aide canadien permet de faire rayonner ces valeurs

partout dans le monde. Parallèlement, les réalités de la mondialisation et d'une interdépendance internationale grandissante donnent de plus en plus de poids à la motivation de la coopération au développement qui s'appuie sur des partenariats mutuellement profitables. L'interdépendance signifie, dans ce contexte, responsabilité mutuelle, interventions concertées et approches de collaboration. Ces éléments mènent à une convergence d'intérêts entre les États sur une foule d'enjeux – environnement, paix et sécurité, santé et éradication de la maladie, agriculture et sécurité alimentaire, stabilité économique et financière, migration et lutte contre le crime transnational. Cette motivation reconnaît qu'un monde plus sûr, plus équitable et plus prospère constitue une condition *sine qua non* à un Canada plus sûr, plus équitable et plus prospère.

Les activités de l'ACDI contribuent à concrétiser ces valeurs canadiennes. Une très grande majorité de Canadiens et Canadiennes soutiennent fidèlement l'aide internationale au développement (Voir Encadré 1 : Opinion du public – Les Canadiens et Canadiennes appuient l'aide au développement). Les Canadiens sont prêts à appuyer financièrement l'aide étrangère tant et aussi longtemps qu'ils croient à l'investissement efficace de leur argent et à la différence qu'il peut faire. Ce rapport sur le rendement décrit les moyens que préconise l'Agence pour tenter de répondre aux attentes du programme canadien d'aide au développement.

Encadré 1 : Opinion du public - Les Canadiens et Canadiennes appuient l'aide au développement

Les Canadiens et Canadiennes croient aux vertus de l'aide. Un récent sondage révèle que plus de 85 p. 100 des Canadiens appuient l'aide au développement et l'assistance humanitaire. Lorsqu'on leur a demandé quels étaient les meilleurs moyens de prêter main-forte aux pays les plus pauvres, les cinq réponses suivantes sont revenues le plus souvent : éducation et formation, nourrir ceux qui ont faim, encourager l'autosuffisance plutôt que la dépendance, combler les besoins en matière de santé et aider les pays en développement à renforcer leur économie ou à accroître leurs capacités commerciales. Ces cinq priorités font partie de la programmation d'APD de l'ACDI. Du même souffle, les Canadiens et Canadiennes se sont dits inquiets de l'efficacité de l'aide; ils veulent avoir l'assurance que l'aide parvient à ceux qui en ont le plus besoin[10].

[10] Sondage Environics, mars 2002

Section III - Contexte de développement

3.1 Les défis de développement

L'état de la population mondiale s'est amélioré ces trente dernières années au cours desquelles le Canada a activement participé au développement international. Les trois dernières décennies ont été témoins de changements surprenants. Les gens vivent plus longtemps et en meilleure santé. De 1970 à 2000, l'espérance de vie à la naissance est passée de 59,9 à 66,9 ans. Au cours de cette même période, le taux mondial de mortalité des enfants a chuté de près de la moitié, passant de 96 par 1 000 naissances à 56 par 1 000 naissances[11]. Depuis 1990, le taux d'inscription à l'école primaire a progressé de 80 à 84 p. 100 et, au cours des vingt-cinq dernières années, le taux d'alphabétisation des pays à faible développement humain a doublé[12]. Tous les principaux indicateurs de bien-être – espérance de vie, santé et éducation des enfants – ont considérablement progressé. Il y a de bonnes raisons de croire que ces progrès se poursuivront au cours de la prochaine décennie. Le Canada a joué un rôle significatif dans ce changement positif de la condition humaine. Toutefois, en dépit des nombreuses réalisations de la communauté mondiale, de très sérieux problèmes de développement persistent.

Le plus grand défi pour la communauté mondiale consiste à lutter contre la pauvreté endémique dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, alors que le monde entre de pied ferme dans le 21e siècle. La proportion de la population mondiale qui vit avec moins de un dollar par jour – mesure largement reconnue de pauvreté absolue – est passée de 29 p. 100 en 1990 à 23 p. 100 en 1999[13]. Néanmoins, au cours de cette période, la synergie résultant d'une faible croissance économique et de l'explosion démographique a fait en sorte que le nombre total de personnes pauvres a très peu varié – près de 1,2 milliard de personnes vivent toujours dans le plus grand dénuement. Sur une base régionale, ce nombre a chuté de façon importante en Asie de l'Est, mais il a progressé ailleurs dans le monde en développement. Il a plus que doublé dans les économies en transition d'Europe et d'Asie centrale et s'est accru considérablement en Afrique subsaharienne[14].

L'écart entre les riches et les pauvres s'accentue également. Aujourd'hui, le cinquième du segment le plus riche de la population mondiale dispose de 85 p. 100 du revenu mondial, tandis que le cinquième du segment le plus pauvre de la population mondiale touche à peine 1,4 p. 100 du montant total. Les plus grandes disparités sur le plan des richesses s'observent dans les Amériques. Même si la région connaît enfin un retour à la croissance après la décennie perdue des années 1980, sa croissance est loin d'être équitable.

---

[11] http://www.undp.org/hdr2002/francais/

[12] http://www.undp.org/hdr2002/francais/

[13] http://www.undp.org/hdr2002/francais/

[14] La réduction de la pauvreté et la Banque mondiale : progrès dans la mise en oeuvre du Rapport sur le développement dans le monde (RDM) 2000/2001. http://www.worldbank.org/poverty/french.htm

L'écart entre les riches et les pauvres se remarque également dans la nouvelle économie de l'information. Un **fossé numérique** – terme qui désigne l'écart entre les ressources d'information disponibles – se creuse entre le Nord et le Sud. La technologie de l'information constitue un outil puissant qui permet d'accéder aux marchés mondiaux, de favoriser la responsabilisation politique, d'améliorer la prestation des services de base et de mettre en valeur les possibilités de développement local. Cependant, sans politiques novatrices en matière de technologie de l'information, bien des personnes des pays en développement, en particulier les plus démunis, seront laissées-pour-compte.

Le lourd **fardeau de la dette** limite la croissance et l'investissement, entrave le progrès social et le règlement de problèmes environnementaux, tout en limitant l'accès aux marchés internationaux des capitaux, en particulier pour les pays de l'Afrique subsaharienne. Les avantages du développement ont été inégalement partagés dans les pays en développement. Au cours des années 1990, **l'investissement étranger direct** (IED) dans les pays du monde en développement a progressé plus rapidement que tout autre flux financier, passant de 0,9 p. 100 en 1990 à 2,5 p. 100 en 2000. Toutefois, les pays les plus pauvres du monde en développement, comme ceux de l'Afrique subsaharienne, ne reçoivent encore qu'une infime partie du flux total de l'IED[15]. De plus, les économies de l'Asie et des Amériques se révèlent fragiles face aux soubresauts économiques, comme en font foi les récentes crises financières de la fin des années 1990 et de 2002.

De persistantes **inégalités entre les sexes** ont pour résultat que la majorité des plus pauvres du monde sont des femmes. La discrimination fondée sur le sexe limite le développement, tout en affaiblissant la croissance économique et les efforts en vue de la réduction de la pauvreté. L'expérience démontre que là où les hommes et les femmes ont à peu près des chances égales, l'économie progresse plus rapidement, les pauvres se sortent plus rapidement de la pauvreté, et le bien-être des hommes, des femmes et des enfants s'en trouve grandement amélioré.

La pandémie du **VIH/sida** afflige le monde en développement de façon démesurée. Ce sont les pays d'Afrique, comme le Botswana, le Zimbabwe et l'Ouganda, qui en paient le prix le plus élevé. À la fin de l'an 2000, près de 22 millions de personnes étaient décédées du VIH/sida, alors que 40 millions d'autres sont toujours porteuses du virus – 90 p. 100 d'entre elles vivent dans les pays en développement, dont 75 p. 100 en Afrique subsaharienne[16]. Dans la décennie à venir, le nombre total d'enfants qui deviendront **orphelins**, des suites du décès de leurs parents causé par le VIH/sida, atteindra le cap des 20 millions.

La **gestion de l'environnement** à l'échelle mondiale s'est améliorée au cours de la décennie, mais de nombreux défis persistent. En 1999, il existait une cinquantaine de stratégies nationales de développement durable, alors qu'on en comptait moins de 25 en

[15] http://www.undp.org/hdr2002/francais/
[16] http://www.undp.org/hdr2002/francais/

1990, mais leur mise en œuvre demeure difficile[17]. L'eau non potable, résultat de la pollution environnementale, continue d'avoir de graves conséquences sur la santé : 80 p. 100 de toutes les maladies dans les pays en développement découlent de l'eau non potable, ce qui entraîne le décès de cinq millions de personnes chaque année. Les émissions de dioxyde de carbone, qui font partie des gaz à effet de serre associés au changement climatique, se multiplient partout dans le monde.

On compte maintenant plus de gouvernements élus démocratiquement dans le monde qu'il n'y en a jamais eu dans l'histoire, permettant ainsi à des organismes comme l'ACDI d'établir en toute confiance des relations étroites avec un nombre grandissant de gouvernements nationaux. Toutefois, comme le souligne le plus récent rapport de l'organisme Transparency International[18], la **corruption** demeure un grave problème mondial et ce sont les plus démunis de la terre qui en sont les premières victimes. Alors que certains pays en transition ont enregistré de grands progrès en adoptant des formes plus démocratiques de gouvernement, d'autres, comme l'ex-Yougoslavie, demeurent des points de **conflits**. Un faible engagement à l'égard de la démocratie limite souvent les progrès vers la réponse aux défis de développement en Afrique et dans les Amériques. En Asie, les effets déstabilisants du terrorisme international ont alimenté les conflits régionaux existants et la violence intercommunale.

3.2 Répondre aux défis : le rôle de la coopération internationale

Le monde se tourne vers la coopération internationale pour répartir équitablement les avantages et les possibilités qu'offre la vie au sein d'une communauté mondiale, tout en tentant de réduire les menaces possibles. Le début du nouveau millénaire marque un consensus et une compréhension sans précédent entre donateurs, pays en développement et institutions multilatérales de développement quant aux éléments clés d'une réponse efficace et durable au défi de taille qu'est la pauvreté mondiale. Le Canada est à l'avant-plan de cette nouvelle conception du développement.

Une série **de principes clés de l'efficacité de l'aide** sous-tend ces efforts puissants et nouveaux en faveur du développement international. Ces principes ont été élaborés par l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) dans *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXIe siècle*[19]. Ces principes témoignent des enseignements appris par la communauté internationale au cours des cinquante dernières années. L'Agence a joué un rôle prépondérant dans la définition de ces principes, tout en encourageant ses pays et institutions partenaires à les intégrer à leurs stratégies de programmation. L'ACDI a souscrit à ces principes et les intègre dans sa propre programmation de développement. Les voici :

---

[17] Les Objectifs de développement pour le millénaire prévoient la mise en œuvre de stratégies nationales de développement durable au plus tard en 2005.

[18] http://www.transparency.org/about_ti/french_intro.html

[19] http://www.oecd.org/pdf/M00003000/M00003334.pdf

La prise en charge locale – L'ACDI appuie la prise en charge locale, soit la création de stratégies de développement par les pays bénéficiaires - leurs gouvernements et leur population - qui témoignent de leurs priorités et non de celles des donateurs. L'Agence intègre ce principe à toutes ses initiatives de politiques, à sa programmation de développement et à ses mécanismes d'exécution, et ce, à tous les niveaux de sa structure. L'Agence a également commandité des rencontres entre la Banque mondiale, de nombreux représentants nationaux et ceux d'ONG, pour qu'ils s'inspirent de ce principe dans leurs nouvelles stratégies de développement.

Une meilleure coordination entre les donateurs – L'Agence a contribué à une coordination accrue entre les donateurs en partageant ressources, savoir et efforts avec d'autres donateurs bilatéraux, institutions multilatérales et pays bénéficiaires. Elle participe activement à des forums bilatéraux et multilatéraux, comme ceux de l'OCDE et du G-8, ainsi qu'aux conférences des Nations Unies dans le but de promouvoir une plus grande collaboration et harmonisation des politiques et pratiques.

Des partenariats plus solides – L'Agence a aussi encouragé l'établissement de partenariats plus solides avec les pays en développement, grâce à son appui à des accords importants, comme le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPDA). Ce partenariat établit les responsabilités des pays en développement et celles de leurs partenaires et formule une approche commune à l'égard des défis de développement.

Approche axée sur les résultats – L'ACDI a officiellement adopté, en mai 1996, la gestion axée sur les résultats (GR) comme principal outil de gestion. L'Agence poursuit l'intégration d'une approche axée sur les résultats plus globale dans sa programmation de développement, en incorporant la GR à ses systèmes de planification, d'affectation des ressources, de suivi et de rapports. La mise en œuvre progressive de la GR a permis à l'Agence de mieux orienter ses résultats, son efficacité et sa responsabilisation de façon continue. À la suite des efforts de l'Agence, la Banque interaméricaine de développement (BID), la Banque africaine de développement (BAfD) et l'UNICEF, entre autres, ont adopté une série de mesures clés visant la mise sur pied d'un système de gestion, de suivi et d'affectation des ressources en fonction du rendement. Le Comité d'aide au développement (CAD)[20] de l'OCDE a tenu à souligner récemment la bonne réputation de l'Agence dans la gestion axée sur les résultats.

Une plus grande cohérence – Enfin, l'ACDI favorise davantage de cohérence entre ses politiques d'aide et ses « autres politiques » en matière de commerce, d'investissement et de transfert technologique. On croit qu'une plus grande cohérence entre les pays industrialisés pourrait avoir un impact considérable sur le monde en développement. Les résultats des rencontres internationales de Doha et de Monterrey témoignent des progrès réalisés dans ces secteurs.

[20] OCDE/CAD *Examen de la coopération au développement, Série 1998, No. 26.*

Pour plus de renseignements sur les moyens que prend l'Agence pour accroître l'efficacité de son aide, voir Section 4.4 - Les Stratégies porteuses.

Au cours de la dernière année, plusieurs événements internationaux de première importance illustrent bien le cheminement de la communauté internationale du développement vers l'atteinte d'un consensus sur l'orientation que doit prendre l'aide au développement. En voici quelques examples :

Objectifs de développement pour le millénaire – En septembre 2001, au lendemain du Sommet du millénaire de 2000 des Nations Unies à New York[21], auquel participait le premier ministre et 146 autres chefs d'État, les Nations Unies publièrent les Objectifs de développement pour le millénaire (ODM). (Voir Encadré 2 – Objectifs de développement pour le millénaire). Ces Objectifs précisent la volonté des dirigeants du monde de déployer des efforts élargis et soutenus en vue de créer un futur qui garantit la mondialisation pour tous et de façon équitable. Ces objectifs sont à la fois un cadre de coordination, un outil puissant de politiques et de communications et un moyen de mesurer la responsabilisation des résultats de développement. L'an dernier, le Canada a soutenu activement aux ODM, et il se penche sur de nouvelles approches qui permettront de partager avec d'autres nations la responsabilisation relative à l'atteinte de ces Objectifs. Le Canada entreprend cette démarche, tout en reconnaissant que la poursuite des ODM nécessitera la mobilisation de ressources importantes en provenance de toutes les sources : épargne intérieure, investissement étranger direct et aide internationale.

Encadré 2 : Objectifs de développement pour le millénaire[22]

Éliminer l'extrême pauvreté et la faim : Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour; réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population qui souffre de la faim.

Assurer l'éducation primaire pour tous : D'ici à 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.

Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes : Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaire et secondaire d'ici à 2005 si possible et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard.

Réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans : Réduire de deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans.

Améliorer la santé maternelle : Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.

Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies : D'ici à 2015, avoir stoppé la propagation du VIH/sida et commencé à inverser la tendance actuelle. D'ici à 2015, avoir maîtrisé le paludisme et d'autres grandes maladies et commencé à inverser la tendance actuelle.

[21] http://www.un.org/french/millenaire/sommet.htm
[22] http://www.banquemondiale.org/apropos/activites/mdgs-french.htm

(...suite de l'Encadré 2)

Assurer un environnement durable : Intégrer les principes du développement durable dans les politiques nationales et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales. Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable. Réussir, d'ici à 2020, à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis.

Mettre en place un partenariat mondial pour le développement : Poursuivre la mise en place d'un système commercial et financier multilatéral ouvert, fondé sur des règles, prévisible et non discriminatoire. S'attaquer aux besoins particuliers des pays les moins avancés, des pays enclavés et des petits États insulaires en développement. Traiter globalement le problème de la dette des pays en développement, par des mesures d'ordre national et international propres à rendre leur endettement viable à long terme. En coopération avec les pays en développement, formuler et appliquer des stratégies qui permettent aux jeunes de trouver un travail décent et utile. En coopération avec l'industrie pharmaceutique, rendre les médicaments essentiels disponibles et abordables dans les pays en développement. En coopération avec le secteur privé, faire en sorte que les avantages des nouvelles technologies, en particulier les technologies de l'information et de la communication, soient accessibles à tous.

Doha – La Conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) de novembre 2001 à Doha, au Qatar[23], marque une étape importante pour la communauté mondiale en ce sens qu'elle incarne cette nouvelle tendance vers un partenariat international. C'est la première fois que les besoins et intérêts des pays en développement figuraient au cœur de l'ordre du jour, comme en fait foi la ***Déclaration de Doha***. Celle-ci confirmait, par des efforts concrets, qu'il lui était important de veiller à ce que les pays en développement, en particulier les moins développés d'entre eux, obtiennent une part de la croissance du commerce international proportionnelle à leur développement économique.

Conférence de Monterrey – En mars 2002 à Monterrey, la Conférence des Nations Unies sur le financement du développement[24] a permis aux donateurs de confirmer qu'ils redoublent d'efforts en vue de consacrer 0,7 p. 100 du PIB à l'aide publique au développement (APD). Le premier ministre a annoncé le plan du Canada visant à accroître son budget d'aide de 8 p. 100 par année, pavant ainsi la voie à la croissance. Le Consensus de Monterrey officialise une transition sans précédent vers un nouveau partenariat entre les pays en développement et les pays donateurs. Cette redéfinition fondamentale des relations s'appuie sur des obligations réciproques : principes de prise en charge locale et responsabilité des pays en développement aux chapitres de la bonne gouvernance, de la responsabilisation et des réformes stratégiques.

Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPDA)[25] – Le NPDA, proposé par les dirigeants africains en 2001, annonce un profond engagement à l'égard du changement. Le NPDA témoigne des changements qui s'opèrent dans les partenariats en matière de développement. Il s'agit d'un plan global de développement, conçu et proposé par les dirigeants africains, qui cerne la gouvernance responsable comme une condition

[23] http://www.wto.org/french/thewto_f/minist_f/min01_f/min01_f.htm
[24] http://www.un.org/french/esa/ffd/index.html
[25] http://www.nepad.org/

essentielle au développement de l'Afrique. Le NPDA propose un partenariat plus mature entre les dirigeants africains et les populations du continent et entre l'Afrique et la communauté internationale.

3.3 Gestion des risques

L'exécution et la réalisation du mandat de l'ACDI comportent des risques inhérents, comme les conflits, les catastrophes naturelles et humanitaires, l'instabilité politique et économique et la corruption. (Voir Encadré 3 : L'atténuation des risques en Haïti). En raison de ces facteurs imprévisibles et incontrôlables, le développement international se révèle, de par sa nature, une entreprise risquée, peu importe la qualité consentie à la planification et à la préparation des initiatives de développement. Toutefois, en partageant le savoir et les enseignements retenus, la communauté de développement international, y compris l'Agence, est en mesure d'améliorer sa capacité à évaluer les risques et à élaborer des stratégies de gestion des risques.

Une stratégie d'évaluation des risques en trois volets est mise sur pied pour gérer efficacement ces risques et d'autres risques et pour assurer l'intégrité des programmes. Ces évaluations des risques, de même que le processus d'analyse du contexte, comptent parmi les composantes fondamentales du **Cadre de gestion intégrée des risques** de l'Agence. Ces trois volets sont les suivants :

- Le **modèle d'évaluation des risques de la programmation-pays** a été conçu pour établir et évaluer le niveau de risque potentiel des pays. Ce modèle fait présentement l'objet d'une mise à l'essai, en particulier dans les pays où les conditions représentent un niveau élevé de risques. Ce modèle évalue les risques en examinant de près la situation économique, politique, institutionnelle, sociale, culturelle, environnementale et celle entourant la sécurité. Les résultats orientent la conception du Cadre de programmation-pays ou les décisions relatives à la pertinence de types précis de projets. Le Conseil du Trésor du Canada, qui a mis ce modèle à l'essai, le considère comme une des meilleures pratiques au sein du gouvernement fédéral.

- Les **Cadres de programmation-pays** et les **documents d'approbation de projet** présentent une stratégie d'atténuation des risques. Dans les deux cas, la stratégie est soumise à l'approbation des cadres supérieurs de la direction générale en cause et de la haute direction. L'état de ces risques fait l'objet d'un suivi et figure chaque année dans les Rapports sur le rendement des projets/programmes. Au besoin, l'Agence ajuste ses stratégies d'atténuation des risques;

- Le **processus d'évaluation des risques juridiques** permet de déterminer et d'évaluer les risques juridiques potentiels et les tendances de manière continue et d'établir la pertinence des mesures entreprises.

L'Agence, conformément à son Cadre de gestion intégrée des risques, suit également de près les risques financiers, institutionnels et de gestion des institutions multilatérales partenaires. La Direction générale des programmes multilatéraux en est à élaborer des cadres institutionnels pour certaines de ses institutions partenaires, dont ONUSIDA, le PNUD, l'UNICEF et la Banque asiatique de développement (BAsD). L'évaluation des risques fera partie intégrante de chacun de ces cadres.

Encadré 3 : La stratégie d'atténuation des risques en Haïti illustre les moyens que prend l'Agence pour intégrer les risques à sa programmation, dans un pays où le contexte politique s'avère instable.

Encadré 3 : Stratégie d'atténuation des risques en Haïti

La crise politique en Haïti, le contexte socio-économique qui se détériore et l'institutionnalisation de la corruption se conjuguent pour créer un environnement non propice à l'aide au développement.

Afin d'atténuer les conséquences de l'instabilité politique, le Programme Haïti a appliqué les principales stratégies de gestion des risques. Le Programme a adopté une approche flexible de la planification stratégique et de la gestion dans le secteur de la gouvernance, permettant ainsi une réponse rapide et appropriée à toute crise. En particulier, le Programme Haïti a modifié son plan de travail en adoptant une approche de programmation sélective, en vue i) d'une utilisation plus stratégique des mécanismes locaux de financement et ii) d'alliances avec des institutions multilatérales pour l'exécution des projets là où les risques d'une relation bilatérale directe seraient trop élevés. De plus, le Programme cherche à maintenir le dialogue politique avec les autorités haïtiennes, en coordonnant les efforts avec les partenaires et en encourageant une approche participative de la programmation de développement.

Malgré les conséquences de la crise, les stratégies d'atténuation des risques du Programme Haïti ont permis de concrétiser les résultats escomptés et, dans certains cas, même de les dépasser. Cette année, les versements en faveur du développement social, par exemple, ont dépassé de 10 p. 100 la cible de 50 p. 100 pour un total de 7,8 milllions de dollars investis principalement dans les secteurs de l'éducation et de la santé. Le Programme Haïti est également parvenu à améliorer considérablement sa capacité analytique et sa capacité de planification stratégique, surtout sur le terrain. L'un des principaux enseignements retenus de l'expérience haïtienne, qui sera appliqué aux programmes de pays qui connaissent une instabilité politique structurelle et de graves lacunes en matière de gouvernance qui se répercutent sur l'efficacité de l'aide, réside dans la nécessité de maintenir une très grande flexibilité de gestion et un crédit budgétaire réservé à la gestion des risques potentiels.

Section IV - Rendement ministériel selon les résultats stratégiques

4.1 Comment l'ACDI rend compte de ses activités

Dans son *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP)[26] de 2002-2003, l'ACDI a modifié la méthode de présentation des plans de l'Agence pour qu'ils soient désormais axés sur les « résultats stratégiques » plutôt que sur les secteurs d'activités comme c'était le cas auparavant. Au cours de la dernière année, l'Agence a progressivement intégré cette nouvelle approche à sa planification et à ses systèmes de production de rapports. En conséquence, l'ACDI rend compte de son présent rendement ministériel en fonction des résultats stratégiques. Il s'agit là d'une modification importante dans la façon dont l'Agence rend compte de ses activités.

Les résultats stratégiques de l'ACDI englobent quatre grands domaines qui constituent les piliers du développement durable : **le bien-être économique**; **le développement social**; **la durabilité et la régénération de l'environnement**; **la gouvernance**. Ces résultats stratégiques représentent les « résultats de développement » de l'Agence. Ce sont, en quelque sorte, les principaux axes autour desquels l'Agence concentrent ses efforts dans la réalisation de son mandat en vue de favoriser le développement durable et de réduire la pauvreté. Ces résultats concordent avec les Objectifs de développement pour le millénaire. Ils témoignent et précisent en outre la nature distinctive des efforts de coopération au développement du Canada. Les stratégies porteuses et les outils de gestion permettront la mise en œuvre de ces résultats. Ces stratégies et outils ainsi que les résultats stratégiques composent ensemble le Cadre des résultats clés de l'ACDI. La figure 2 présente le Cadre des résultats clés, lequel correspond au modèle des résultats stratégiques de l'ACDI.

Il existe un lien très étroit entre les trois principaux champs de résultats présenté à la figure 2. Des outils de gestion *performants* appuient les stratégies porteuses *efficaces*, lesquelles, à leur tour, contribuent aux *résultats de développement* ou résultats stratégiques tant pour les bénéficiaires que pour la population canadienne.

Un autre fait nouveau important pour l'ACDI réside dans le passage d'une stratégie axée sur les projets à des formes d'appui au développement — davantage cohérentes et efficaces — plutôt axées sur les programmes, ce qui concorde d'ailleurs avec les principes internationaux reconnus pour une meilleure efficacité de l'aide. Dans le présent Rapport, l'ACDI va de l'avant en délaissant une façon de rendre compte du rendement de ses activités en fonction des projets, pour une façon d'en rendre compte à l'échelle du pays, de la région ou des institutions en cause. Suivant cette nouvelle approche, dans le cas de chacun des quatre résultats stratégiques, l'Agence rend compte de certaines

[26] http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/20022003/rCIDA__f.pdf

réussites quant au rendement d'un programme géographique, d'un programme multilatéral ou d'un programme de partenariat canadien.

4.2 La Stratégie de développement durable

La ***Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement***[27] propose une stratégie globale de développement durable. C'est le plan d'activités de l'Agence destiné à être repris à chaque année. Cette stratégie permet de lier de manière plus explicite les activités de l'Agence au mandat de celle-ci, tout en jetant les bases d'un cadre d'attribution des ressources et de responsabilisation. Les Résultats clés de l'Agence représentent les principaux éléments et engagements découlant de la Stratégie de développement durable, tout en offrant un cadre davantage orienté vers la gestion axée sur les résultats. Comme il s'agit du plan d'activités de l'Agence, la Stratégie est mise à jour chaque année à l'aide du *Rapport sur les plans et les priorités* de l'ACDI, en s'appuyant sur l'apprentissage continu qui découle du cycle de planification et du cycle d'établissement des rapports. Le présent rapport ministériel sur le rendement constitue le deuxième rapport portant sur les engagements de l'Agence à l'égard de la Stratégie de développement durable. Il s'agit toutefois du premier rapport considéré en fonction du Cadre des résultats clés de l'Agence. L'ACDI continuera de faire état, chaque année, du rendement de sa Stratégie de développement durable par la voie de son rapport ministériel sur le rendement. En outre, un rapport d'étape accessible au site Web de l'Agence (www.acdi-cida.gc.ca) présente un état de la situation détaillé à l'égard de chacun des objectifs de la Stratégie.

4.3 Principales réalisations de 2001-2002

Au cours de la dernière année, l'ACDI a entrepris un processus complet de réforme et de revitalisation, dans le but de permettre l'exécution d'un mandat plus ambitieux en matière de développement international. L'Agence a pris un certain nombre de mesures pour retrouver son leadership à l'égard des enjeux de développement, en cherchant à mieux centrer ses programmes et en veillant à ce que les ressources soient utilisées là où elles contribuent le plus à réduire la pauvreté. Parmi les initiatives concrètes entreprises au cours de la dernière année figurent les éléments suivants : le document de politique de l'Agence *Pour une aide internationale plus efficace*; les progrès soutenus enregistrés dans la mise en œuvre des *Priorités de développement social de l'ACDI*; un nouvel engagement du gouvernement fédéral à l'effet d'accroître le niveau de financement de l'aide; l'intégration de nouvelles stratégies d'aide qui permettent d'atténuer les risques; la rationalisation des processus et systèmes de gestion de l'Agence.

En septembre 2001, l'ACDI s'est engagée dans un vaste processus de consultation publique sur son document de politique *Pour une aide internationale plus efficace : Les nouvelles approches du programme canadien d'aide internationale*[28]. Ce processus a

[27] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/8AD6847996700764852569E70070796E?OpenDocument
[28] http://www.acdi-cida.gc.ca/aide-efficace

permis à l'Agence d'élaborer une **stratégie efficace de l'aide** pour mieux répondre aux défis du développement durable dans les pays en développement. La stratégie est axée sur des initiatives destinées à améliorer l'efficacité du programme canadien de développement. Cette stratégie intègre les principes d'efficacité de l'aide et les enseignements tirés par la communauté internationale au cours des 50 dernières années. Ces façons de faire garantiront, en quelque sorte, que les projets et programmes de l'Agence sont conformes au plan de réduction de la pauvreté mis au point par le pays bénéficiaire. Elles accordent aussi la priorité aux résultats avant tout, plutôt qu'aux intrants, ainsi qu'à la coordination et à l'harmonisation des programmes, entre donateurs.

Dévoilé en septembre 2000, le document intitulé *Les priorités de développement social de l'ACDI : Un cadre d'action*[29] s'impose comme une autre initiative importante qui a permis à l'Agence de centrer davantage ses programmes. Au cours de la dernière année, l'Agence a progressivement consolidé son aide dans les quatre domaines prioritaires que sont l'éducation de base, la santé et la nutrition, la lutte contre le VIH/sida et la protection des enfants. Il semble bien que les investissements dans ces secteurs sociaux de base rapportent des dividendes plus élevés que les investissements dans d'autres domaines. Au cours de l'année 2000-2001, la première année du plan d'action de la Stratégie de développement durable, les investissements de l'Agence ont été supérieurs aux sommes prévues et selon les dernières données, les objectifs de 2001-2002 seront vraisemblablement atteints. L'Agence se conforme progressivement à son engagement à long terme de doubler les investissements dans ces quatre secteurs d'ici 2005.

En raison de l'énormité du problème de la pauvreté, les pays donateurs reconnaissent, de plus en plus, que de plus importants niveaux d'aide au développement seront nécessaires pour réaliser les objectifs de développement fixés. Le premier ministre du Canada a adopté un ensemble de mesures en vue d'accroître l'aide canadienne et l'influence du Canada à l'égard de la politique du développement à l'échelle mondiale. Dans le Discours du Trône de 2001[30], le gouvernement s'engageait à « [augmenter] l'aide canadienne au développement international et [à mettre] à profit ses investissements autant dans la lutte contre la pauvreté que dans les efforts visant à renforcer la démocratie, la justice et la stabilité sociale dans le monde ». Lors de la Conférence internationale sur le financement du développement, tenue à Monterrey en mars 2002 sous l'égide des Nations Unies, le premier ministre rendait publique l'intention du Canada d'augmenter le budget de l'aide de 8 p. 100 par année. Cette augmentation pourrait doubler le présent niveau de l'aide canadienne au cours des huit ou neuf prochaines années, ouvrant ainsi de nouvelles avenues pour la croissance.

Ces nouvelles méthodes en matière d'aide au développement sont mises en œuvre dans un contexte de développement international en mutation. Comme on l'a déjà souligné, le développement est, en soi, une entreprise périlleuse. Les suites des événements tragiques du 11 septembre dernier ont bien mis en évidence les répercussions que peuvent avoir, sur la prestation de l'aide au développement international les conflits, les catastrophes

[29] http://www.acdi-cida.gc.ca/developpementsocial
[30] http://www.sft-ddt.gc.ca/sftddt_f.htm

naturelles et humanitaires, l'instabilité politique, la corruption et le terrorisme. Au cours de la dernière année, l'Agence a confirmé sa capacité de réagir de façon rapide et efficace en coordonnant une intervention unifiée d'aide canadienne au développement international, en réponse à cet événement international de première importance. (Voir l'encadré 4 : En réponse aux conséquences du 11 septembre 2001.)

Encadré 4 : En réponse aux conséquences du 11 septembre 2001

La tragédie du 11 septembre 2001 a eu des répercussions mondiales importantes. La situation humanitaire en Afghanistan et dans la région a été de loin la crise la plus visible de 2001-2002. La réponse de l'ACDI a été rapide et polyvalente: le Canada a consacré 46,5 millions de dollars aux secours d'urgence et à la reconstruction de l'Afghanistan entre le 11 septembre et la fin de l'année financière, y compris la première tranche de 30 millions d'une enveloppe additionnelle de 100 millions de dollars attribuée à l'aide humanitaire et à la reconstruction, annoncée dans le Budget fédéral de décembre 2001.

La participation de l'ACDI s'inscrivait dans la coordination des efforts internationaux pour aider la population de l'Afghanistan. Elle consistait à accorder la priorité aux réfugiés et aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, de même qu'à offrir une assistance sanitaire, une aide alimentaire, et assistance et protection en matière de déminage. Près de 99800 bénéficiaires ont reçu l'aide d'ONG canadiennes, appuyées par l'ACDI. L'Agence a également apporté son appui à CARE Canada[31] pour que cette organisation puisse poursuivre son projet d'éducation communautaire. Ce projet qui cible 30400 étudiants (dont 40 p. 100 sont des filles) leur permettra de recevoir une éducation primaire de grande qualité au cours des prochaines années. L'Agence a aussi apporté son appui à des activités liées notamment aux droits des femmes, à la liberté de la presse et au développement communautaire.

Enfin, l'Agence a amélioré ses propres processus et systèmes de planification et de gestion pour mieux répondre aux problèmes multiples et complexes du développement. L'Agence a créé, à l'échelle de l'organisme, un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats[32] dans le but de consolider et d'intégrer sa planification, sa production de rapports et sa responsabilisation. Ce Cadre a été approuvé par le Conseil du Trésor du Canada[33], au début de l'année 2002. Parmi les autres réalisations de l'Agence figurent les suivantes :

- l'amélioration de la capacité scientifique et technique de l'Agence en matière de stratégies, de politiques et de programmes;
- l'amélioration des fonctions d'analyse et de politiques de l'Agence, ainsi que sa capacité de collaborer avec d'autres ministères;
- une meilleure intégration de la gestion axée sur les résultats dans la planification, la budgétisation et la production de rapports de l'Agence;
- la consolidation de la présence de l'Agence sur le terrain;

[31] http://care.ca/
[32] http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/rmaf_crgar_f.asp
[33] http://www.tbs-sct.gc.ca/

- la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques comportant les trois volets suivants : la détermination des risques des programmes-pays; les stratégies de gestion des risques pour les cadres de développement et les projets à l'étude; le Processus d'évaluation des risques juridiques.

Ensemble, ces mesures permettront à l'ACDI et à ses programmes d'établir une assise plus ferme au sein du nouveau consensus mondial sur une plus grande efficacité de l'aide.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

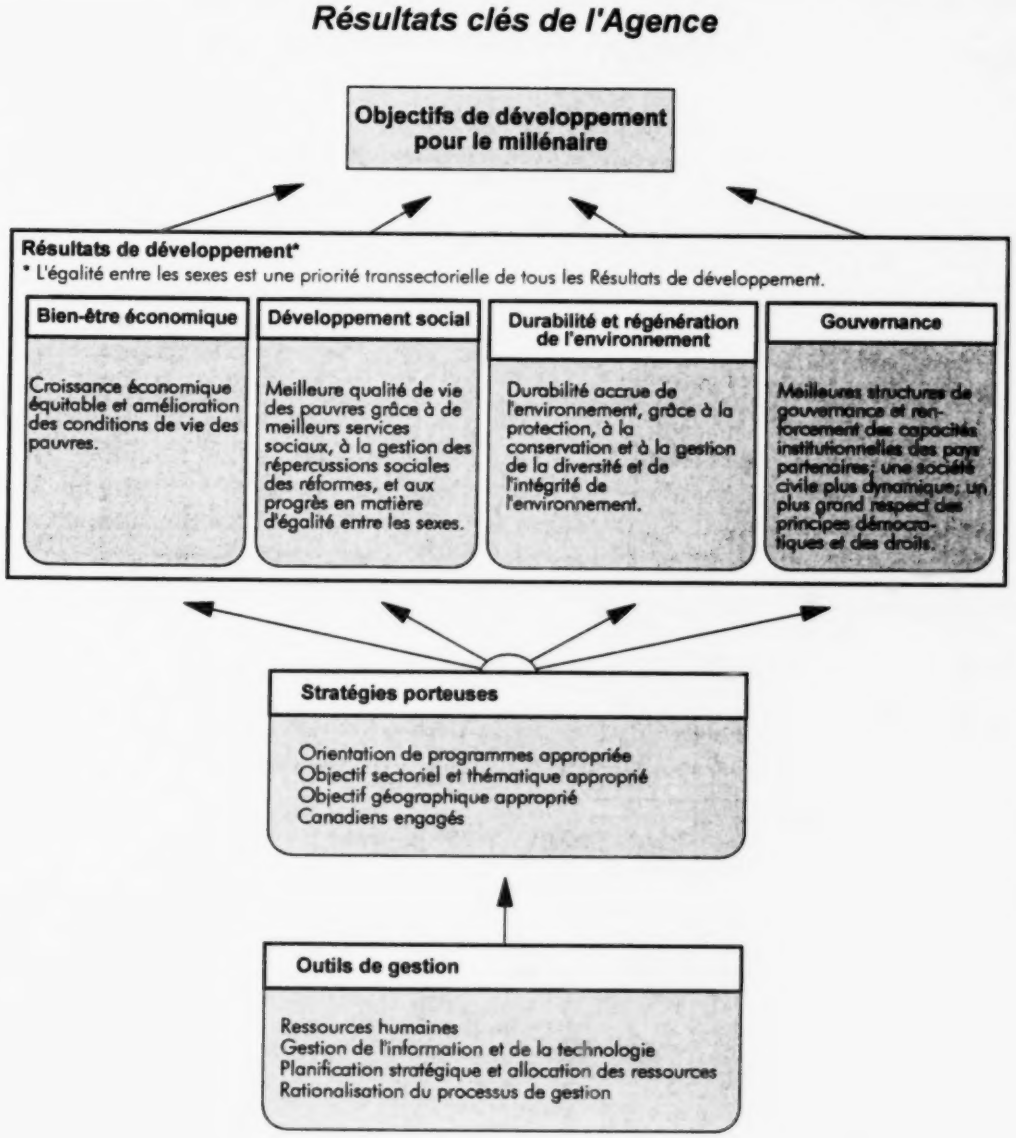
Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

4.4 Résultats stratégiques

Les « résultats stratégiques » ou « résultats de développement » de l'ACDI ont été concentrés dans quatre grands domaines : (i) bien-être économique, (ii) développement social, (iii) durabilité et régénération de l'environnement, (iv) gouvernance. Ces résultats stratégiques ou résultats de développement témoignent, dans leurs grandes lignes, des activités de l'Agence dans le développement international.

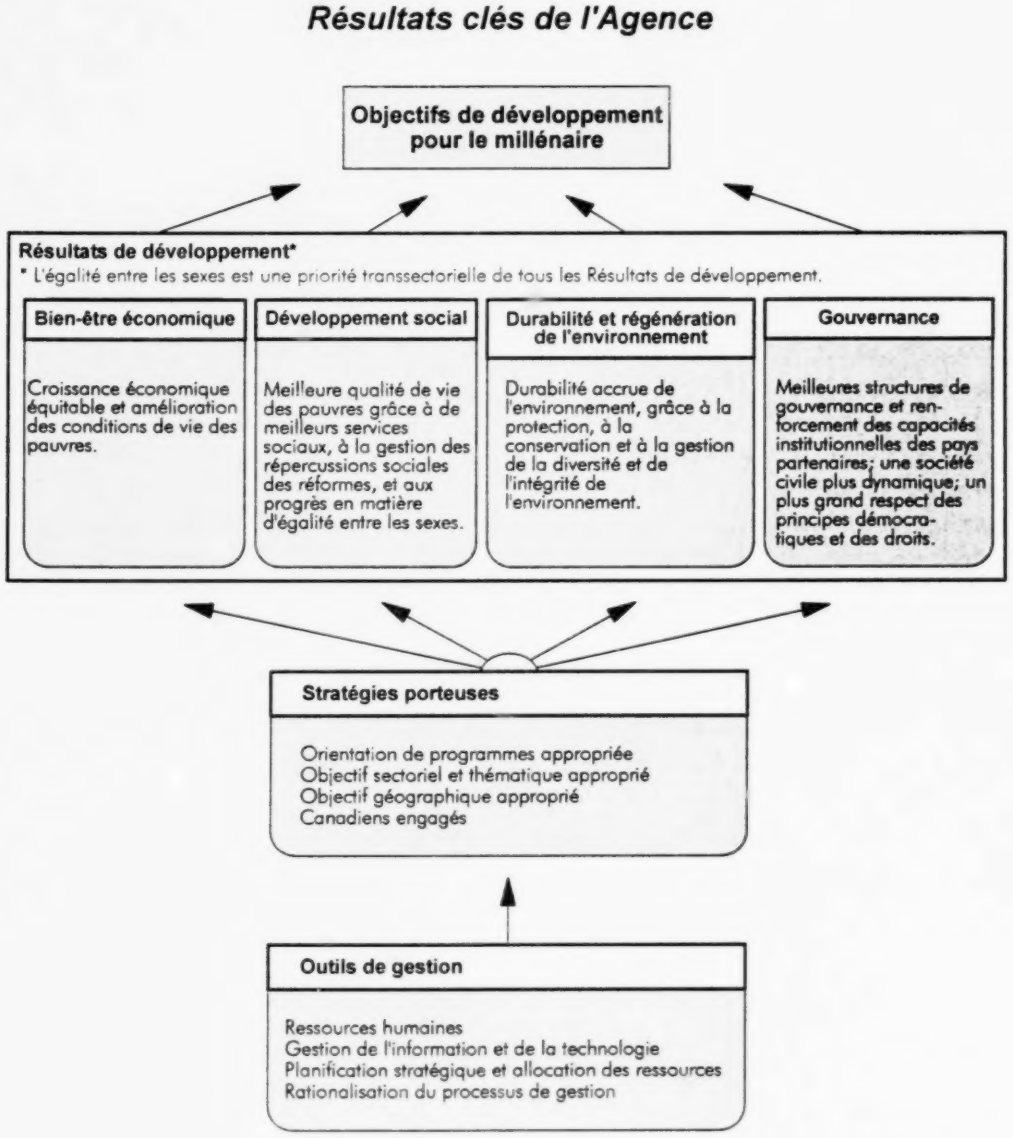
Figure 2 : Les résultats stratégiques de l'ACDI



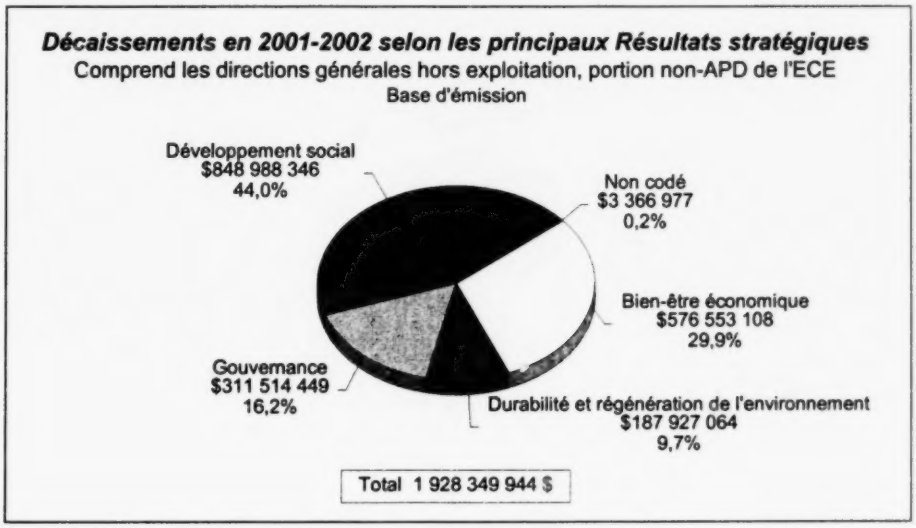
4.4 Résultats stratégiques

Les « résultats stratégiques » ou « résultats de développement » de l'ACDI ont été concentrés dans quatre grands domaines : (i) bien-être économique, (ii) développement social, (iii) durabilité et régénération de l'environnement, (iv) gouvernance. Ces résultats stratégiques ou résultats de développement témoignent, dans leurs grandes lignes, des activités de l'Agence dans le développement international.

Figure 2 : Les résultats stratégiques de l'ACDI



En 2001-2002, l'ACDI a déboursé 1 928 millions de dollars en aide publique au développement (APD) et en aide publique (AP). De cette somme, 30 p. 100 (soit environ 577 millions de dollars) ont été attribués au bien-être économique; 44 p. 100 (quelque 849 millions de dollars), au développement social; 9,7 p. 100 (environ 188 millions de dollars), à la durabilité de l'environnement; 16,2 p. 100 (312 millions de dollars), à la gouvernance.



4.4.1 Bien-être économique

Résultat stratégique 1. Bien-être économique : 576,55 millions de dollars ou 30 p. 100 des décaissements d'APD/AP de l'ACDI pour 2001-2002

L'ACDI a appuyé **une croissance économique équitable et l'amélioration des conditions de vie des pauvres**, notamment par les mesures suivantes :

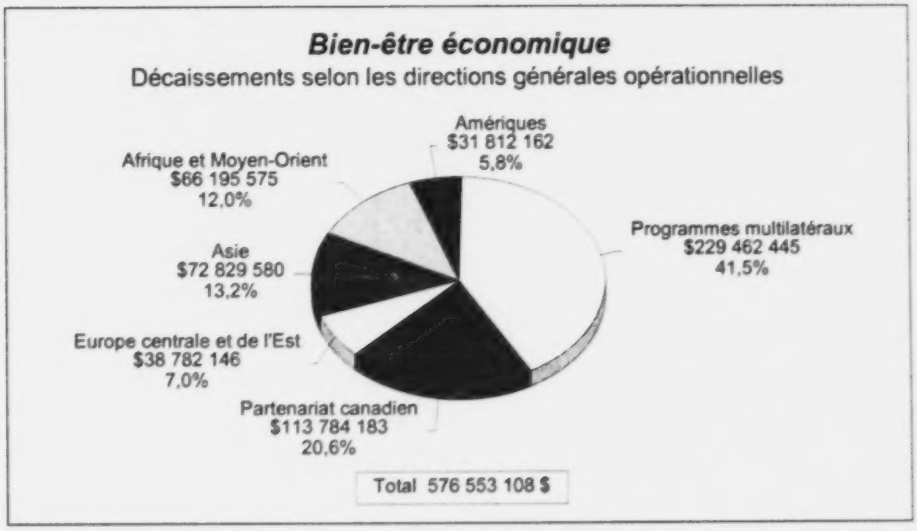
- en apportant son soutien à la réforme des institutions des secteurs public et privé;
- en renforçant leur capacité de négocier de plus solides accords et partenariats commerciaux;
- en favorisant la création de conditions propices à la croissance économique.

Contexte, problématique et risques

L'appui à la croissance économique équitable et à l'amélioration des conditions de vie des pauvres est fondamental au mandat de l'ACDI. La croissance économique est essentielle à la création d'emplois et à de meilleurs revenus. Toutefois, à elle seule, la croissance ne suffit pas à réduire la pauvreté. Pour que les conditions de vie des démunis des pays en développement s'améliorent, il faut que les bénéfices de la croissance soient répartis de façon équitable.

L'appui à la création d'un milieu porteur, propice à la croissance économique équitable, comporte un certain nombre de défis de taille, notamment les suivants : créer des conditions propices en matière d'orientations de politique; développer un secteur privé dynamique; favoriser une plus grande participation au commerce international; attirer les investissements; consolider la capacité des institutions financières et des institutions de réglementation; accroître la capacité législative; réduire la corruption.

En 2001-2002, l'ACDI a consacré 576,55 millions de dollars ou près de 30 p. 100 de son APD/AP au bien-être économique. De cette somme, la Direction générale des programmes multilatéraux a déboursé environ 229,5 millions de dollars ou 41,5 p. 100; la Direction générale du partenariat canadien, 133,8 millions de dollars ou 20,6 p. 100; la Direction générale de l'Asie, 72,8 millions de dollars ou 13,2 p. 100; la Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient, 66,2 millions de dollars ou 12 p. 100; la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est, 38,8 millions de dollars ou 7 p. 100; la Direction générale des Amériques, plus de 31,8 millions de dollars ou 5,8 p. 100.



Rendement et réalisations

L'un des principaux objectifs du résultat stratégique du bien-être économique est de favoriser un milieu porteur pour la croissance économique et la réforme. Pour y parvenir, l'ACDI a collaboré étroitement avec les pays partenaires à consolider leurs politiques et institutions économiques et à mettre en œuvre des programmes qui profitent aux ménages, soutiennent la production agricole et favorisent les activités rémunératrices, pour les pauvres des régions rurales. Ces programmes locaux permettent de créer des emplois, de développer l'économie à l'échelle locale et de favoriser une croissance économique plus équitable — autant de facteurs qui contribuent à réduire, de façon significative, la pauvreté. Le programme de l'Alliance panafricaine pour la recherche sur le haricot[34] (voir l'encadré 5 : Le programme de l'Alliance panafricaine pour la recherche sur le haricot), témoigne bien des réalisations de l'Agence en vue de **consolider le bien-être économique des ménages**. Ce programme est mis en œuvre dans plusieurs des pays les plus pauvres d'Afrique.

Encadré 5 : Le programme de l'Alliance panafricaine pour la recherche sur le haricot

L'ACDI, de concert avec d'autres donateurs, appuie le programme de l'Alliance panafricaine pour la recherche sur le haricot (aussi connu sous l'acronyme de PABRA — Pan-African Bean Research Alliance)[35]. Cet appui s'est traduit par des bénéfices nutritionnels accrus et de meilleurs revenus pour les petits agriculteurs de l'Afrique de l'Est, de l'Afrique centrale et de l'Afrique australe, dont la majorité sont des femmes. Du point de vue du bien-être économique, au Rwanda seulement, l'introduction de nouvelles variétés de haricots a donné lieu à un rendement accru qui se chiffre à 18 millions de dollars pour quelque 480 000 à 500 000 ménages. En Ouganda, selon un sondage lié au projet, la majeure partie de l'augmentation des revenus provenant de la vente de haricots a été consacrée à des biens et services qui profitent au ménage, dont l'alimentation, les services médicaux et l'éducation.

[34] http://www.acdi-cida.gc.ca/cidaweb/webcountry.nsf/vall/DD96D141CABDC3A985256BE3005727D3?OpenDocument#9
[35] http://www.gm-unccd.org/FIELD/Projects/Donors/Canada/Africa/PanAfrican.htm

(...suite de l'encadré 5)

Des variétés de haricots à cuisson rapide permettent également de réduire les dépenses des ménages en bois de chauffage. Ce programme a aussi contribué au développement social en améliorant l'alimentation de près de 15 millions d'Africains, dont plus de 11 millions sont des femmes, à l'aide des nouvelles variétés, au contenu plus riche en fer et en zinc. L'Alliance offre également dans ses programmes une formation en analyse comparative entre les sexes et en analyse des principaux intervenants. Tout près de 24 p. 100 des chercheurs qui ont reçu une formation en vue d'acquérir de nouvelles compétences étaient des femmes. L'Alliance a mis sur pied des mécanismes qui permettent de relier les organismes communautaires aux institutions nationales de recherche, de manière à rendre les uns et les autres plus aptes à exiger un rendement plus élevé des programmes de recherche, et à favoriser ainsi une meilleure gouvernance.

Le programme de **microfinancement** de l'ACDI en Afrique de l'Ouest est une autre initiative qui favorise le bien-être économique auprès des plus démunis des pays les plus pauvres d'Afrique. (Voir l'encadré 6 : Le secteur privé et la politique de développement du microfinancement en Afrique de l'Ouest.)

Encadré 6 : Le secteur privé et la politique de développement du microfinancement en Afrique de l'Ouest

L'ACDI participe à des projets de microfinancement en Afrique de l'Ouest depuis plus de 30 ans. Au cours de cette période, l'Agence a appuyé les efforts de la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest pour mettre sur pied un cadre légal (la loi PARMEC) destiné à réglementer les activités des coopératives de crédit opérant dans la zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest. Malgré les revers enregistrés par le programme au cours de ses 30 ans d'existence, d'importants progrès ont été réalisés en 2001-2002. Un organisme, l'OHADA (Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires), qui se consacre à l'harmonisation des régimes juridiques qui encadrent les activités commerciales en Afrique, a confirmé son intention d'adopter un seul régime juridique pour toutes les coopératives de ses 16 pays membres. Un certain nombre de coopératives ont toutefois exprimé l'inquiétude que certaines des modifications proposées viennent compromettre le bon fonctionnement des institutions existantes. En conséquence, dans le but de permettre aux membres des réseaux de coopératives de crédit de se concerter, d'établir une position commune et de formuler les conditions de leur accord en des termes légaux clairs et précis, l'ACDI a appuyé les efforts du Centre d'innovation financière (CIF), un regroupement des six membres les plus importants du réseau des coopératives de crédit. Ce financement a permis au CIF d'embaucher des experts légaux, tant africains et qu'internationaux, en vue de préparer une proposition de consensus pour l'OHADA. Il a aussi permis au secteur privé de renforcer sa capacité de participer à l'élaboration des politiques et de les influencer. Ces nouveaux développements marquent une étape importante dans la consolidation du travail que ce programme a permis d'accomplir.

Le programme de l'ACDI en Chine est un autre exemple d'un programme-pays qui contribue efficacement à une croissance économique durable. Ce programme est parvenu à de solides résultats en 2001-2002 en ciblant, de façon stratégique, les besoins économiques, en les intégrant aux priorités de développement nationales de la Chine et en **favorisant l'intégration du pays à l'économie mondiale**. (Voir l'encadré 7 : Les programmes de développement de l'ACDI en Chine.)

Encadré 7 : Programme de développement de l'ACDI en Chine

En 2001-2002, en dépit d'un ralentissement économique mondial, la Chine est parvenue à maintenir un taux de croissance économique élevé et un engagement à l'égard de la libéralisation du commerce. L'ACDI a consacré près de 43,8 millions de dollars au programme de la Chine au cours de l'année financière, par la voie d'un appui aux programmes destinés à renforcer la capacité nationale en matière d'élaboration et de mise en œuvre de politiques dans les domaines reliés au bien-être économique, au développement social, à l'environnement et à la gouvernance. Ces quatre domaines sont étroitement associés entre eux dans le processus de développement national et l'Agence veille à ce que les programmes se complètent bien les uns les autres. Même si l'approche chinoise en matière de développement national diffère souvent des pratiques canadiennes, la persévérance et la conception d'un programme stratégique ont néanmoins produit des effets significatifs. Ainsi, le Projet d'élaboration de mesures d'intérêt public [connu en anglais sous le nom de Public Policy Options Project] a permis à la Commission d'État à l'économie et au commerce[36] de la Chine d'élaborer de nouvelles règles pour la création d'un programme de garanties de prêt à l'intention des petites et moyennes entreprises. Cette initiative s'inscrit dans la perspective d'un appui au développement du secteur privé. Le programme de la Chine a ainsi permis d'influencer, en 2001-2002, les décisions des hauts dirigeants du pays ayant trait aux politiques nationales notamment en matière de fiscalité, d'investissements étrangers et de réforme des entreprises d'État.

Plusieurs autres projets ont contribué, de façon significative, à augmenter la production agricole de la Chine en 2001-2002, permettant ainsi d'accroître les revenus dans les régions rurales, tout en favorisant un modèle plus soutenu et durable de croissance économique dans le pays. L'ACDI s'est aussi penchée sur la crise environnementale qui sévit dans le pays en appuyant la durabilité et la régénération de l'environnement dans le domaine des orientations de politique et des institutions. Parmi les résultats de projets figurent les suivants : l'ébauche d'une nouvelle Loi pour une production plus propre qui a déjà contribué à réduire la pollution et les coûts dans le secteur industriel; la mise en place de nouvelles politiques de gestion plus respectueuses de l'environnement dans 63 petites et moyennes entreprises industrielles; la réduction de la pollution de l'air, du sol et de l'eau du bassin du fleuve Tarim. Ce travail axé sur l'environnement contribue au bien-être économique en permettant aux entreprises industrielles chinoises de se hisser aux normes requises pour l'établissement de partenariats avec les sociétés internationales, augmentant ainsi les possibilités d'investissements étrangers.

Les activités de l'Agence visant à favoriser une croissance économique équitable comprennent aussi la **promotion de cadres stratégiques et législatifs appropriés en matière économique**. Le projet d'appui de l'ACDI au secteur pétrolier et gazier en Bolivie (voir l'encadré 8 : Le secteur pétrolier et gazier en Bolivie), illustre bien le type de projet qui allie réforme politique et législative et croissance économique durable.

[36] http://www.chinacp.com/eng/cporg/cporg_setc.html

Encadré 8 : Le secteur pétrolier et gazier en Bolivie

Le secteur pétrolier et gazier est essentiel à l'économie de la Bolivie puisqu'il représente, à lui seul, tout près de 9 p. 100 du produit intérieur brut, 30 p. 100 des investissements privés et plus de 30 p. 100 des revenus du gouvernement. Malheureusement, la Bolivie a connu une période de turbulence au cours de 2001-2002. La croissance du pays, autrefois respectable, a connu un ralentissement et les troubles sociaux et les élections ont rendu la mise en œuvre de programmes encore plus difficile. En dépit de ces difficultés, l'Agence a consacré 1,8 million de dollars au cours de l'année financière 2001-2002 à la restructuration du secteur pétrolier et gazier, à la suite de quoi un certain nombre de résultats clés se sont déjà concrétisés. L'Agence a appuyé l'élaboration d'un nouveau cadre de réglementation, tout en renforçant la capacité du gouvernement d'exercer son rôle en matière d'orientations de politique et de réglementation. L'appui de l'ACDI a été déterminant dans l'élaboration d'une réglementation, de lignes directrices et de normes reconnues à l'échelle internationale. Parmi les bénéfices figurent une augmentation significative des réserves gazières nationales et un accroissement des revenus de l'État découlant des redevances et des taxes. À long terme, la population de la Bolivie pourra compter sur une énergie propre et moderne. Quant aux sociétés pétrolières et gazières, elles sont maintenant davantage intéressées à investir en Bolivie, en raison de leur confiance grandissante en ce qui a trait à l'impartialité, à la transparence et à la compétitivité du cadre de réglementation bolivien et au professionnalisme des organismes de réglementation qui y sont associés.

En réalité, l'appui de l'Agence a permis à la Bolivie d'établir un « environnement porteur », propice à la participation du secteur privé et aux investissements, tout en assurant l'adhésion du pays aux normes internationales. Aider le gouvernement à développer ses ressources est l'un des moyens privilégiés par l'Agence dans sa stratégie en vue de réduire la pauvreté en Bolivie. Alors que les revenus de l'État augmentaient au cours de la dernière décennie, les investissements publics dans le secteur social de la Bolivie se sont accrus, passant de 9 p. 100 du budget national en 1989 à 50 p. 100 en 1999. De plus, une bonne partie des redevances est versée directement aux administrations locales, un important facteur quant à la capacité de répondre aux besoins locaux prioritaires. Dernièrement, un volet s'est ajouté au programme-pays de la Bolivie dans le secteur pétrolier et gazier en vue de renforcer l'autonomie à la fois des communautés indigènes et des femmes, de façon à ce que ces deux groupes puissent participer activement au développement du secteur des hydrocarbures.

Pour favoriser le **développement d'un environnement porteur,** propice au bien-être économique, l'ACDI a mis sur pied, en 1979, le Programme de coopération industrielle[37], au sein de la Direction générale du partenariat canadien. L'objectif du Programme est de stimuler le développement du secteur privé et de favoriser les investissements dans les pays en développement, de participer à la création d'emplois et de renforcer l'économie à l'échelle locale. Les décaissements du Programme de coopération industrielle pour l'année financière 2001-2002 s'élevaient à environ 50,6 millions de dollars. Le projet de la société Placer Dome, en Afrique du Sud[38], illustre bien le type de projet innovateur qui reçoit un appui de l'Agence. Ce projet s'est vu attribuer un prix d'excellence, témoignant ainsi de l'importante contribution que peut apporter le secteur privé canadien au développement international. (Voir l'encadré 9 : Placer Dome Western Areas Joint Venture : Le Projet Care.)

[37] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/A1B859BC5BE9DAE0852568EE0052336B?OpenDocument
[38] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/74784DB3FC11F3A185256B510072F337?OpenDocument

Encadré 9 : Placer Dome Western Areas Joint Venture : Le Projet Care

En avril 1999, la société Placer Dome Inc. se portait acquéreur de 50 p. 100 de la South Deep Mine, située dans le bassin Witwaterstrand en Afrique du Sud et formait [avec la société Western Areas Limited, d'Afrique du Sud] la Placer Dome Western Areas Joint Venture[39]. Cette coentreprise constituait le tout premier partenariat international d'envergure, dans le secteur aurifère de l'Afrique du Sud. Un haut niveau de risques était associé à cet investissement, en raison de l'incidence du VIH/sida et des conditions économiques difficiles. Le projet demanda également des consultations continues pour veiller à ce que tous les participants comprennent bien les conséquences d'associer investissement économique et développement social équitable.

Pour assurer la viabilité du projet et le rôle important de cette entité productive comme employeur dans le secteur minier de l'Afrique du Sud, il fallait investir dans la modernisation des technologies et dans d'autres facettes de la productivité. Les changements exigeaient une diminution de la main-d'œuvre et il y eut 2 560 licenciements. La pratique habituelle lors de licenciements en Afrique du Sud consiste à offrir aux employés une petite indemnité de départ et une période de formation de trois mois, mais peu parmi eux ont vraiment profité d'une telle formation. À la place, la Placer Dome Western Areas Joint Venture a établi le Projet Care [*en anglais, Care Project*]. À l'aide d'une contribution d'environ 258 000 $ du Programme de coopération industrielle de l'ACDI, le projet a permis de mettre sur pied un véritable programme d'appui, à l'intention des employés licenciés et de leur famille. Récemment, Placer Dome et son partenaire local ont reçu le prestigieux prix d'excellence de la Banque mondiale, le Development Marketplace Innovation Award[40], pour leur campagne de lutte contre le sida (le projet AIDS Campaign Team Mining), largement inspirée d'un programme de développement communautaire.

L'ACDI favorise la croissance économique, la réduction de la pauvreté et l'amélioration du bien-être économique des pays en développement par le truchement de ses contributions et de sa participation au système des organismes multilatéraux. Le Toronto International Leadership Centre for Financial Sector Supervision (centre de leadership international pour la surveillance du secteur financier à Toronto), témoigne de cet effort. (Voir l'encadré 10 : Le Centre de Toronto apporte son appui au renforcement des systèmes financiers.)

Encadré 10 : Le Centre de Toronto apporte son appui au renforcement des systèmes financiers

Le Toronto International Leadership Centre for Financial Sector Supervision (Toronto Centre) a été mis sur pied en 1997, grâce à un financement conjoint de l'ACDI, de la Banque Mondiale[41], du Fonds monétaire international (FMI)[42] et de la Banque des règlements internationaux[43]. Le Centre est installé à la Schulich School of Business[44], de l'université York. Il a été mis sur pied dans le but d'offrir des programmes de leadership et de formation des cadres supérieurs, à l'intention des autorités de surveillance et des organismes de réglementation du secteur des banques, des valeurs mobilières et des assurances des pays en développement.

[39] http://www.placerdome.com/properties/africa.html
[40] http://www.developmentmarketplace.org/
[41] http://www.banquemondiale.org
[42] http://www.imf.org/external/fre/index.htm
[43] http://www.bis.org/
[44] http://www.schulich.yorku.ca/ssb-extra/ssb.nsf?open

(...suite de l'encadré 10)

Les crises économiques qui découlent, dans une large mesure, des faiblesses du secteur financier, en Asie, en Russie, au Brésil et plus récemment en Argentine, ont sérieusement ébranlé les économies, même celles jugées robustes par le passé. De façon générale, dans les pays en développement, ces crises ont eu des conséquences désastreuses. Les progrès, résultant des efforts de plusieurs décennies, en matière de développement et de bien-être économique peuvent être mis en péril en quelques mois et parfois même en quelques semaines. Les pauvres sont souvent les plus durement touchés, et leur nombre s'accroît par voie de conséquence. Le Toronto Centre répond à un besoin prioritaire, offrant une formation efficace en leadership aux principaux responsables de la réglementation et de la surveillance d'un système financier mondial de plus en plus étroitement intégré. Le Centre jouit d'une réputation de calibre international en vertu de la qualité de ses programmes, de sa capacité de motiver et de stimuler les dirigeants et leaders financiers, et de son efficacité à établir des liens, connexions et systèmes d'appui mutuels entre les organismes et institutions de réglementation et de surveillance du secteur financier dans plusieurs pays.

Voici le témoignage de participants de pays en développement qui ont profité des programmes offerts par le Centre :

L'un des programmes les plus efficaces auquel j'ai participé au cours de mes 30 années à titre de banquier central. Le Toronto Centre combine la théorie et la pratique pour obtenir un effet optimal dans le renforcement des idées et concepts clés.

Emmanuel Asiedu-Mante, directeur, Banque du Ghana

Ce fut une expérience enrichissante que de participer à un cours avec des dirigeants de calibre international. Cet excellent programme pourrait avoir une incidence considérable sur la qualité de la surveillance financière à l'échelle mondiale.

Lydia Chan, chef, Banking Supervision Department, Hong Kong Monetary Authority

Le **commerce international** s'est imposé comme l'un des principaux piliers de la croissance économique, en particulier dans les pays en développement. Le commerce génère des revenus d'exportation, des emplois et contribue à une économie solide et diversifiée. Le bien-être économique d'un pays et sa capacité de réduire la pauvreté sont directement liés à la capacité de développer son économie nationale. Les pays en développement ont toutefois besoin d'aide pour participer aux forums sur le commerce international et pour négocier des accords commerciaux. Il est tout aussi important pour les pays donateurs de veiller à ce que leurs politiques en matière de commerce et d'aide stimulent le commerce avec les pays en développement, au lieu de le limiter. Le Canada, de concert avec d'autres pays développés, œuvre pour que les pays les moins développés aient accès au marché, en franchise de droits et sans contingentement. Au cours de l'exercice financier 2001-2002, la Canada a continué d'améliorer l'accès de ces pays au marché, conformément aux engagements qu'il avait pris à cet égard lors du cycle d'Uruguay des négociations commerciales de l'Organisation mondiale du commerce.

L'ACDI appuie l'intégration des pays en développement au système commercial international par le truchement de sa contribution au Centre du commerce international[45]. Le Centre s'occupe, de manière précise, des aspects opérationnels du développement du commerce et des exportations, ciblant, en particulier, le secteur des affaires des pays en

[45] http://www.intracen.org

développement et des pays en transition. L'Agence appuie également le Commonwealth Trade and Investment Access Facility[46]. Ce mécanisme offre assistance technique et services de formation aux pays en développement pour les aider à déterminer et à gérer les éventuelles répercussions économiques et sociales de la libéralisation du commerce et des investissements.

Deux projets de l'ACDI dans la région des pays antillais du Commonwealth viennent appuyer ces objectifs : (1) l'appui institutionnel à l'Organisation des États des Caraïbes orientales (OECO)[47] et (2) l'appui au Secrétariat du Caricom[48] pour des initiatives au sein de l'appareil régional de négociation appelé la Caribbean Regional Negociating Machinery. Ces projets, au sein d'un marché commun et d'une monnaie unique, disposent d'un fonds spécial consacré à certaines activités en matière de politique commerciale, dont le but est de favoriser au sein de la société civile une plus grande ouverture et davantage de discussions publiques sur les enjeux commerciaux.

En Europe centrale et de l'Est, l'ACDI a procédé récemment à une évaluation des projets en cours ou récemment terminés, reliés à l'Organisation mondiale du commerce (OMC)[49]. Selon les conclusions de ce rapport indépendant, l'assistance technique dans le domaine du commerce et dans celui des programmes et du renforcement des capacités est pertinente et appropriée aux programmes de l'Europe centrale et de l'Est (ECE). Le rapport soulignait également que cinq des projets évalués affichaient déjà des résultats remarquables. Les activités du Canadian Centre for Trade Policy and Law (CTPL)[50] l'illustrent bien. En 2001-2002, la Direction générale de l'ECE a consacré 537 850 $ au programme que mène le CTPL en Russie. Ce financement a permis au CTPL de collaborer avec un organisme russe à établir une forte capacité locale, de manière à permettre de bien conseiller le gouvernement russe au moment où celui-ci s'apprête à aller de l'avant dans les négociations en vue de joindre l'OMC.

[46] http://www.dfait-maeci.gc.ca/foreign_policy/commonwealth/tiaf-fr.asp
[47] http://www.oecs.org
[48] http://www.caricom.org
[49] http://www.wto.org/indexfr.htm
[50] http://www.carleton.ca/ctpl/

4.4.2 Développement social

Résultat stratégique 2. Développement social : 848,98 millions de dollars ou 44 p. 100 des décaissements d'APD/AP de l'ACDI pour 2001-2002

L'ACDI a cherché à **améliorer la qualité de vie des pauvres grâce à de meilleurs services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes et aux progrès en matière d'égalité entre les sexes**[51], notamment par les mesures suivantes :

- en renforçant la capacité des gouvernements d'investir dans le développement social;
- en investissant dans les programmes qui répondent aux objectifs des Priorités de développement social de l'ACDI;
- en insistant, auprès des partenaires de l'Agence, sur le thème de l'égalité entre les sexes.

Contexte, problématique et risques

Une population éduquée et en bonne santé constitue l'une des conditions préalables à une croissance économique durable et équitable, et à la stabilité des États. Si les pays en développement n'investissent pas dans le développement social, la croissance économique ne pourra réduire la pauvreté et des centaines de millions de gens demeureront en marge des activités.

Parmi les difficultés inhérentes aux programmes axés sur le développement social figurent entre autres les facteurs suivants : un engagement politique et financier insuffisant à l'égard du développement social; une capacité limitée d'offrir des services aux endroits où les besoins sont les plus grands, notamment les régions rurales et isolées; la prestation de services dans un contexte de décentralisation; la qualité des services offerts.

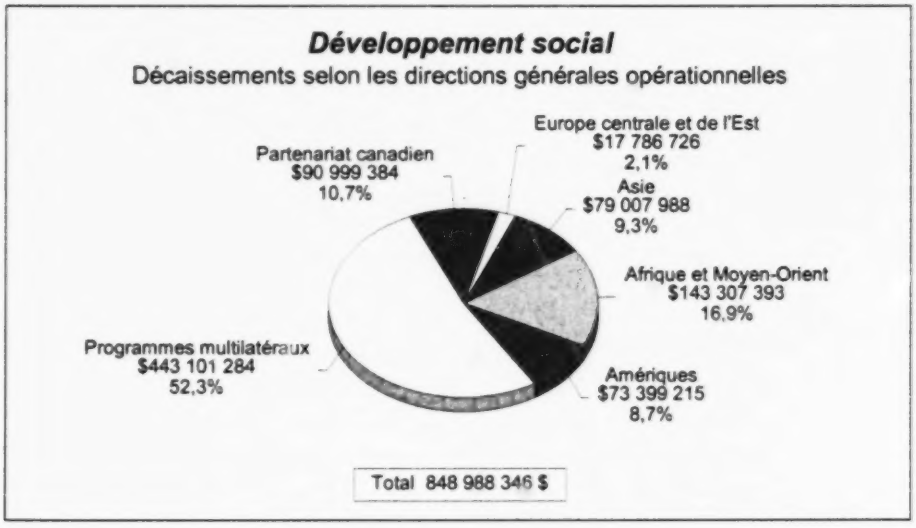
L'expérience de l'ACDI lui a appris que les investissements dans le secteur social ont d'importantes répercussions à l'égard du développement et agissent comme de véritables leviers dans d'autres domaines. En septembre 2000, l'Agence rendait publique son cadre des Priorités de développement social qui élargissait et consolidait ses programmes dans quatre domaines : **l'éducation de base, la santé et la nutrition, la lutte contre le VIH/sida, la protection des enfants.** Des plans d'action[52] pour chacune des priorités de développement social ont été préparés et l'Agence a intégré les programmes de développement social à ses activités.

L'**égalité entre les sexes** demeure une priorité transversale de tous les programmes de l'Agence, en plus d'être un élément important de ses nouvelles Priorités de développement social. Favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes est essentiel au développement durable, et ce, tant à l'échelle locale qu'à l'échelle nationale. La Banque mondiale a déjà conclu que pour chaque année supplémentaire de scolarité, le revenu d'une femme augmente de 10 à 20 p. 100, la productivité agricole s'accroît de 10 p. 100,

[51] L'égalité entre les sexes est une priorité transsectorielle de tous les résultats de développement.
[52] http://www.acdi-cida.gc.ca/publications-f.htm

la mortalité infantile chute de 10 p. 100, alors que le retour sur l'investissement pour les dépenses différées en santé est de 25 p. 100. L'Agence a appuyé des programmes d'égalité entre les sexes au sein de toutes ses directions générales en 2001-2002.

Comme il a été souligné précédemment, l'ACDI a consacré 44 p. 100 de l'APD et de l'AP au développement social, soit au total près de 849 millions de dollars. Il s'agit du plus important domaine d'activités de l'Agence dans le développement international. De cette somme, la Direction générale des programmes multilatéraux a déboursé la plus importante contribution de l'Agence, soit 443 millions de dollars ou 52 p. 100 des décaissements à ce chapitre. La Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient a déboursé 143,3 millions de dollars ou 16,9 p. 100; la Direction générale du partenariat canadien, 91 millions de dollars ou 10,7 p. 100; la Direction générale de l'Asie, 79 millions de dollars ou 9,3 p. 100; la Direction générale des Amériques, 73,4 millions de dollars ou 8,7 p. 100; la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est, 17,8 millions de dollars ou 2,1 p. 100.



Rendement et réalisations

D'importants progrès ont été enregistrés au sein de l'Agence dans son ensemble en ce qui a trait à la réalisation des Priorités de développement social. La Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient joue un rôle prépondérant dans l'exécution des programmes de développement social. Ainsi, le programme canadien à l'intention du Sénégal témoigne d'un profond engagement à l'égard du développement social, l'éducation de base étant un objectif clé dans tout le pays. (Voir l'encadré 11 : Le programme de développement de l'ACDI au Sénégal.)

Encadré 11 : Le programme de développement de l'ACDI au Sénégal

Le Sénégal a entrepris d'importantes réformes, à la fois dans le domaine de la gouvernance et celui de la gestion économique. Le Sénégal est parvenu à limiter le déficit budgétaire du gouvernement qui se situe maintenant entre 1 et 2 p. 100; le gouvernement consacre en outre 34 p. 100 des dépenses à l'éducation, en plus d'avoir mis sur pied une stratégie de réduction de la pauvreté, laquelle comporte un objectif de réduire de moitié la pauvreté d'ici 2015, le tout en accord avec les Objectifs de développement pour le millénaire. Le Canada a été à l'avant-garde de l'aide au développement du Sénégal. Ce pays est l'un des principaux bénéficiaires de l'aide bilatérale canadienne en Afrique, avec un programme de 10,7 millions de dollars en 2001-2002.

L'un des principaux résultats de la dernière année a été l'approbation d'un nouveau Cadre stratégique de programme-pays pour le Sénégal, élaboré par l'Agence en étroite collaboration avec le Sénégal, lequel y a joué un rôle prédominant. Élaboré à la suite d'un processus d'évaluation qui a réuni plus de 200 représentants de la société civile canadienne et sénégalaise ainsi que des partenaires gouvernementaux, le Cadre stratégique met l'accent sur l'éducation et le microfinancement.

Le programme de l'ACDI au Sénégal a donné lieu à des résultats de développement mesurables dans plusieurs sphères du développement social et du bien-être économique. Dans le domaine de l'éducation, l'ACDI est le principal donateur d'un programme d'alphabétisation, lui ayant consacré 16,5 millions de dollars au cours des six dernières années, y compris 2,5 millions de dollars au cours de la dernière année financière. Le taux d'alphabétisation étant d'à peine 30 p. 100, l'alphabétisation, en particulier, celle des filles, est le plus important défi du pays en matière d'éducation. Le programme de l'ACDI dans ce secteur a donné lieu à une augmentation annuelle de 2 p. 100 du taux d'alphabétisation au cours des cinq dernières années. Concrètement, ce programme a permis d'aider à alphabétiser quelque 140 000 enfants, dont plus des trois quarts sont des filles. Il a été démontré par le passé que l'éducation, en particulier celle des filles, est l'un des meilleurs investissements possibles dans le développement. L'ACDI s'est taillée une réputation enviable au Sénégal grâce à ses idées innovatrices et à son engagement à les mettre en œuvre dans ses programmes.

Le programme de microfinancement de l'ACDI au Sénégal cible aussi les démunis. Grâce à des projets de microfinancement, les pauvres qui travaillent et qui n'ont pas accès aux banques peuvent accéder à de petites sommes pour démarrer de petites entreprises. Le programme de microfinancement de l'ACDI, doté d'une enveloppe de deux millions de dollars en 2001-2002, compte plus de 80 000 clients et profite directement à quelque 300 000 personnes. Près de 60 p. 100 de la clientèle est composée de femmes. En plus de contribuer au bien-être économique, le programme de microfinancement permet aussi d'améliorer la gouvernance, en favorisant les pratiques démocratiques dans la gestion coopérative de l'épargne.

En matière d'orientations de politique, les réalisations de la dernière année comprennent, entre autres, la mise en œuvre du Plan d'action de l'ACDI en matière d'**éducation de base**[53]. Ce plan reconnaît l'éducation comme étant un droit de la personne, essentiel au développement individuel, communautaire et national, et comme étant étroitement associée à d'autres priorités, comme la lutte contre le VIH/sida, la protection des enfants, la santé et la nutrition, l'égalité entre les sexes et les droits de la personne. Il faut aussi souligner parmi les réalisations, le travail accompli par le président de l'ACDI à titre de président du Groupe de travail du G-8 sur l'éducation[54], mis sur pied dans le but d'aider

[53] http://www.acdi-cida.gc.ca/education-f/plan
[54] http://www.g8.gc.ca/kan_docs/etfr-f.asp

les pays à donner suite aux objectifs fixés par le Cadre d'action de Dakar sur l'éducation pour tous[55]. Le Groupe de travail devait soumettre ses conclusions et recommandations au G-8 lors de la rencontre de Kananaskis, au Canada, en juin 2002.

En 2001-2002, les programmes de l'ACDI ont permis d'enregistrer d'importants progrès dans le domaine **de la santé et de la nutrition**. Le Programme de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie, de l'ACDI, comportant des décaissements de 213 millions de dollars au cours de l'année financière 2001-2002, illustre bien ce type de programme multilatéral d'importance qui permet de concrétiser les Priorités de développement social. (Voir l'encadré 12 : Le leadership canadien dans la lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie.)

Encadré 12 : Le leadership canadien dans la lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie

Le Programme de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie (PLCFMM) de l'ACDI a pour but de réduire la malnutrition et de sauver le plus de vies possibles, compte tenu des ressources disponibles. L'an dernier, le Programme a permis de soulager des gens en situation d'urgence et d'améliorer leur sort (en Afghanistan , en Angola, en République démocratique du Congo, etc.) en leur apportant un appui en alimentation et nutrition, et en leur offrant des services de santé de survie. Le Programme a permis aussi d'accorder une aide à des projets de sécurité alimentaire à long terme dans des pays comme le Bangladesh, l'Éthiopie et le Ghana.

Le PLCFMM a joué un rôle de premier plan dans la création du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme[56], en plus de faire en sorte que les principes d'efficacité défendus par le Canada en matière de développement soient favorisés dans les opérations de gestion du Fonds. En plus de présider la Commission mondiale de coordination pour arrêter la tuberculose [Global Stop TB Coordinating Board], les responsables du PLCFMM ont appuyé, l'an dernier, le financement de cures pour 500 000 cas supplémentaires de tuberculose dans les pays en développement. Le Global TB Drug Facility[57], dont le PLCFMM a été le premier donateur il y a deux ans, reçoit maintenant des contributions d'autres donateurs. L'effet de levier créé par la mise en commun des fonds a permis de réduire le coût d'un traitement contre la tuberculose, qui est ainsi passé de 15 $ US à 10 $ US par personne. Le PLCFMM est également un moyen d'intervention clé — de concert avec d'autres organismes comme la Fondation Bill et Melinda Gates[58] — dans la création de la Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)[59] qui s'est fixée comme objectif de consacrer des effort importants à l'enrichissement des produits alimentaires des pays en développement, par l'ajout de vitamines et de minéraux.

Au cours de la dernière décennie, grâce aux activités menées en vertu du PLCFMM, le Canada s'est imposé comme un leader incontesté dans les efforts en vue d'éliminer les carences en vitamine A et en iode dans les pays en développement. Le nombre d'enfants qui ont reçu l'an dernier de la vitamine A s'est considérablement accru, grâce aux programmes du PLCFMM. C'est l'Inde qui a été témoin des plus grandes percées à cet égard : 40 millions d'enfants ont reçu deux fois de la vitamine A l'an dernier dans le cadre d'un programme de l'UNICEF[60] appuyé par le PLCFMM. La supplémentation en vitamine A ne coûte que quelques sous par enfant, alors qu'il a été prouvé, de façon scientifique, qu'elle permet de réduire de 23 p. 100 la mortalité chez les enfants des pays en développement.

[55] http://www.unesco.org/education/efa/fr/index.shtml
[56] http://www.globalfundatm.org/
[57] http://www.stoptb.org/GDF/
[58] http://www.gatesfoundation.org/
[59] http://www.gainhealth.org/
[60] http://www.unicef.org/french/

(...suite de l'encadré 12)

Le PLCFMM a aussi appuyé des activités de recherche stratégique qui auront vraisemblablement une influence considérable sur la vie des démunis dans les pays en développement. Pour lutter contre l'anémie, un problème nutritionnel complexe qui afflige 3,5 milliards de personnes, la plupart étant des femmes, le PLCFMM a appuyé le développement d'une technologie pour permettre d'enrichir le sel en y ajoutant du fer, en plus de l'iode. Le PLCFMM appuie également des activités de recherche sur l'influence que peut avoir sur l'anémie la cuisson des aliments dans des chaudrons en fer. Le PLCFMM a été le premier donateur à appuyer la recherche opérationnelle sur l'utilisation du médicament Nevirapine, qu'appuie maintenant plusieurs donateurs, utilisé dans le traitement en vue de réduire la transmission du VIH de la mère à l'enfant.

Le PLCFMM est l'un des partenaires clés de l'UNICEF dans son important Programme de survie de l'enfant en Afrique occidentale. Ce Programme, qui se concentre sur les principales causes de décès des enfants dans les pays en développement, entend servir de modèle à l'ensemble des pays en développement. Selon le chef de l'Unité de santé de l'UNICEF, il s'agit d'une véritable révolution dans le domaine de la santé des pays en développement.

Le Programme de lutte contre l'onchocercose est un autre exemple éloquent d'un projet en santé et en nutrition qui montre que la persévérance et l'action collective rapportent des dividendes à long terme. Les résultats des 28 années du programme de partenariat panafricain pour lutter contre l'onchocercose (cécité des rivières) montrent que la contribution de 32 millions de dollars de l'ACDI depuis 1974 a permis de freiner la propagation de cette maladie. (Voir l'encadré 13 : Un investissement à long terme pour des gains à long terme.)

Encadré 13 : Un investissement à long terme pour des gains à long terme

Les collectivités et les gouvernements africains, la communauté internationale des donateurs, y compris l'ACDI, ainsi que le secteur privé ont tous participé étroitement et de façon soutenue au Programme de lutte contre l'onchocercose qui a permis de freiner la propagation de cette maladie et de pratiquement annihiler la prévalence de la cécité des rivières dans une région endémique, habitée par 35 millions de personnes. On a ainsi pu prévenir près de 600 000 cas de cécité des rivières et près de 16 millions d'enfants, nés dans la région depuis le début des efforts de lutte, ont été en mesure d'éviter ainsi les tares de cette maladie. Grâce au Programme de lutte contre l'onchocercose, l'économie des 11 pays participants a pu profiter de près de 5 millions d'années-personnes de travail productif et de près de 25 millions d'hectares de nouvelles terres. Le programme se termine en 2002 en raison de la réussite des efforts en vue d'enrayer la maladie.

La **lutte contre le VIH/sida** est un autre domaine prioritaire ciblé par le programme d'aide de l'ACDI. Le Plan d'action de l'ACDI en matière de lutte contre le VIH/sida[61] (juillet 2000) met l'accent sur l'accès universel des services de santé de la reproduction comme enjeu de santé publique et comme facteur essentiel en vue de ralentir la propagation du VIH. Les programmes de lutte contre le VIH/sida doivent s'attacher aux aspects santé et éducation liés à la maladie, d'une façon à la fois globale et polyvalente. Dans les Balkans, l'Agence a appuyé des campagnes de sensibilisation du public en versant 1,29 million de dollars à l'UNICEF et à son partenaire, l'Association canadienne de santé publique, dont les activités aident un grand nombre de personnes à chercher et à recevoir des soins médicaux. Dans le cadre du programme de lutte contre le VIH/sida en

[61] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/216b54e33f0811488525691800 4e8516?OpenDocument

Europe méridionale, de jeunes activistes, des bénévoles des cliniques, des ONG et des organismes d'étudiants de Bulgarie, de Moldavie et de Roumanie ont donné de leur temps à la promotion de pratiques sexuelles à risques réduits et à bien faire comprendre — en particulier aux jeunes — les conséquences du VIH/sida; ils ont aussi aidé à organiser des concerts rock, des campagnes médiatiques et des messages radio et télé pour sensibiliser les jeunes à la maladie. Au Malawi, l'Agence collabore avec plusieurs donateurs à un programme global qui rejoint bon nombre de gens. Le programme de lutte contre le VIH/sida au Cambodge témoigne également du succès de la stratégie de l'ACDI. (Voir l'encadré 14 : Le projet stratégique de réduction du sida au Cambodge.)

Encadré 14 : Le projet stratégique de réduction du sida au Cambodge

Le projet stratégique de réduction du sida au Cambodge, financé par l'ACDI, a permis de renforcer la capacité des principaux intervenants locaux, pour qu'ils soient en mesure de mettre en œuvre et d'administrer les programmes de lutte contre le VIH/sida. Près de 2 000 éducateurs du milieu ont été formés, y compris du personnel en uniforme, des jeunes et des travailleurs des usines. Une campagne de sensibilisation générale a permis de toucher au moins 36 000 personnes (selon certaines évaluations, il s'agirait même de un million de personnes). Les personnes vivant avec le VIH/sida ont commencé à modifier leur comportement. De plus, certaines données semblent indiquer qu'au moins la moitié de ceux qui vivent avec la maladie ont pu avoir accès à des services de santé offerts par la communauté et par les équipes de soins à domicile.

La **protection des enfants**, à titre d'enjeu de développement, a été progressivement intégrée aux programmes de développement social de l'Agence en 2001-2002. Au cours de l'année financière, l'ACDI a aussi beaucoup consulté les organismes et intervenants liés à la défense des droits des enfants au Canada dans le but d'élaborer le Plan d'action de l'ACDI pour la protection des enfants[62], annoncé en juin 2001. L'Agence a aussi collaboré, avec l'organisme Peacebridges, à l'élaboration d'un atelier conçu tout spécialement à l'intention du personnel qui participe à des projets touchant de près aux enfants dans les zones de conflit. Dans le domaine multilatéral, l'Agence a participé à une gamme d'initiatives, couronnées de succès, en vue de mieux protéger les enfants en 2001-2002. (Voir l'encadré 15 : L'ACDI et la protection des enfants dans le monde.)

Encadré 15 : L'ACDI et la protection des enfants dans le monde

L'ACDI, de concert avec Développement des ressources humaines Canada (DRHC), a appuyé, en 1999, l'Organisation internationale du travail (OIT)[63] et l'UNICEF en vue de la ratification rapide de la Convention 182[64] sur l'élimination des pires formes de travail des enfants et autres programmes connexes. En 2001, l'UNICEF a eu recours à l'éducation comme stratégie préventive contre le travail des enfants dans 30 pays. Ainsi, au Bangladesh, des possibilités d'éducation non institutionnelle ont été offertes à 164 000 enfants qui travaillent dans six villes. En matière d'orientations de politique, l'UNICEF a apporté son appui à l'élaboration de plans d'action nationaux contre le travail des enfants et à l'organisation de forums de portée nationale. Le partenariat entre l'UNICEF et l'OIT, qui avait fait l'objet d'un appui de l'ACDI et de DRHC, a permis d'appuyer le lancement de programmes nationaux pour donner suite à la Convention 182, au Népal, au Salvador et en République unie de Tanzanie.

[62] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/30E39DB6E309B9AA8525697D00620CFE?OpenDocument
[63] http://www.ilo.org/public/french/index.htm
[64] http://www.ilo.org/public/french/standards/ipec/index.htm

(...suite de l'encadré 15)

Il a permis en outre d'aider à consolider l'unité responsable de la lutte contre le travail des enfants au Kenya. Le coût de cette initiative est évalué à 15 millions de dollars sur une période de quatre ans. L'Agence a également appuyé des projets destinés à la réintégration des enfants-soldats au sein de leur collectivité dans des pays comme la Sierra Leone et la Somalie. Les activités dans ce domaine se sont révélées ardues, entre autres, parce qu'elles exigent une bonne dose d'engagement politique et un effort soutenu de la part d'intervenants canadiens les plus divers. Même si le processus est exigeant, les premiers résultats sont encourageants et l'ACDI poursuit dans ses programmes son engagement à l'égard de la protection des enfants.

Les programmes en matière d'**égalité entre les sexes** ont également enregistré de bons résultats au cours de la dernière année. Ainsi, en Asie, le Projet de développement économique des femmes au Viêt-nam a permis d'améliorer les compétences de base et la connaissance des affaires de 1 693 femmes entrepreneures, augmentant ainsi le nombre et la réussite de nouvelles entreprises. Ce projet a aussi apporté son appui au développement d'un réseau et au développement institutionnel de six clubs de femmes d'affaires. Dans le pays voisin, le Cambodge, le Fonds d'initiative de la société civile de l'ACDI a permis d'augmenter sensiblement la représentation des femmes au sein des postes d'influence et des postes décisionnels. Parmi les 5 527 femmes qui ont participé au programme de formation Empowerment of Women in Politics, 3 371 se sont présentées comme candidates aux élections communales de février 2002, et 933 d'entre elles ont été élues aux conseils communaux. En Afrique, un projet de coopération avec les comités parlementaires en Éthiopie a permis de voir les questions d'égalité entre les sexes faire l'objet d'une attention plus sérieuse dans l'élaboration de la législation en matière de développement social. Au Brésil, l'Agence a appuyé la création d'un comité actif en matière d'égalité entre les sexes dans le but de sensibiliser la population au statut de la femme sur le marché du travail.

Dans le domaine multilatéral, l'ACDI appuie les efforts de l'UNICEF en vue de lutter contre la discrimination à l'égard des filles, par l'entremise de l'Initiative pour l'éducation des jeunes africaines. Cette initiative est destinée à augmenter l'inscription scolaire des filles, à améliorer les systèmes d'éducation et à accroître la pertinence des programmes d'études pour qu'ils soient attentifs aux différences entre les sexes. Amorcé au départ auprès de 15 pays en 1995, ce programme englobe maintenant 34 États. Parmi les principaux résultats figurent les suivants : l'élaboration de programmes d'études attentifs aux différences de traitement entre les hommes et les femmes; la mise à jour des installations sanitaires; des campagnes pour faire cesser la violence contre les filles dans les écoles; une attention accrue, dans la formation des enseignants, à la problématique homme-femme, aux compétences de la vie courante, aux problèmes d'abus sexuels et à la promotion de la réussite en matière d'apprentissage.

4.4.3 Durabilité et régénération de l'environnement

Résultat stratégique 3. Durabilité et régénération de l'environnement : 187,93 millions de dollars ou 9,7 p. 100 des décaissements d'APD/AP de l'ACDI pour 2001-2002

L'ACDI a amélioré la **durabilité de l'environnement, en favorisant la protection, la conservation et la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement**, notamment par les mesures suivantes :

- en appuyant des initiatives axées sur le changement climatique;
- en renforçant la capacité des partenaires de l'Agence en matière de gestion de l'environnement.

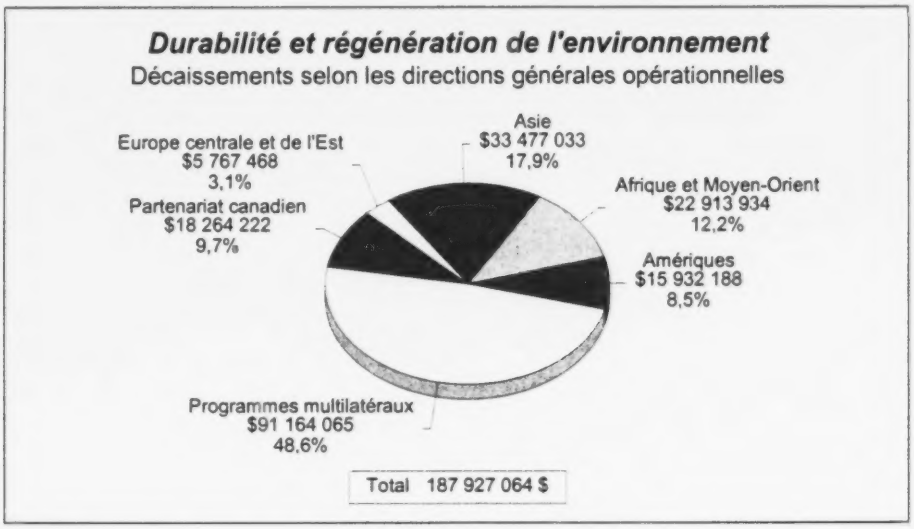
Contexte, problématique et risques

La stratégie de l'ACDI en matière de durabilité et de régénération de l'environnement a pour but de renforcer la capacité des pays en développement en les appuyant dans la création de plans d'action de portée nationale en matière d'environnement. Elle s'est aussi fixée comme objectif d'apporter un appui aux partenaires dans leurs efforts d'intervention à l'égard des enjeux environnementaux à l'échelle régionale et mondiale. Parmi ces enjeux figurent la biodiversité, la préservation de l'environnement, la gestion intégrée des écosystèmes et l'utilisation durable des ressources naturelles. L'ACDI a participé activement au cours de la dernière année à des forums internationaux portant sur la désertification et sur le changement climatique. L'Agence a aussi apporté son appui, au Canada, aux préparatifs en vue du Sommet mondial sur le développement durable[65] qui a eu lieu à Johannesburg en août 2002.

Parmi les facteurs de risques liés aux programmes en matière d'environnement figurent les suivants : les capacités technologiques et institutionnelles limitées de la région ou du pays visé; le manque d'occasions permettant à la population de participer, de façon significative, au processus de développement; les politiques économiques et sociales inadéquates; le manque de mesures incitatives pour encourager les comportements respectueux de l'environnement. L'ACDI met présentement à jour sa Politique environnementale en matière de développement durable[66], de 1992, pour que celle-ci puisse témoigner des progrès collectifs accomplis — à l'échelle nationale et internationale — au cours de la dernière décennie.

En 2001-2002, l'ACDI a consacré 187,9 millions de dollars ou 9,7 p. 100 de ses dépenses d'APD et d'AP à des activités en matière d'environnement. De cette somme, la Direction générale des programmes multilatéraux a effectué près de 91,2 millions de dollars ou 48,6 p. 100 des décaissements à cet fin; la Direction générale de l'Asie, un peu plus de 33,4 millions de dollars ou 17,9 p. 100; la Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient, 22,9 millions de dollars ou 12,2 p. 100; la Direction générale du partenariat canadien, tout près de 18,3 millions de dollars ou 9,7 p. 100; la Direction générale des Amériques, 15,9 millions de dollars ou 8,5 p. 100; la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est, 5,8 millions de dollars ou 3,1 p. 100.

[65] http://www.un.org/french/events/wssd/
[66] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/1AF91A64C340848385256545006 5C2EC?OpenDocument



Rendement et réalisations

L'ACDI concentre ses programmes de durabilité et régénération de l'environnement sur le renforcement des capacités en matière de **planification environnementale nationale** et d'élaboration de politiques dans ce domaine. Cette stratégie sous-tend les contributions que verse l'Agence au Fonds pour l'environnement mondial[67] et au Fonds multilatéral du protocole de Montréal[68]. Dans le domaine bilatéral, trois programmes-pays sur trois continents, soit l'Afrique, l'Asie et les Amériques, témoignent bien de cette stratégie. (Voir l'encadré 16 : L'appui de l'ACDI à la durabilité de l'environnement — l'exemple de trois programmes.)

Encadré 16 : L'appui de l'ACDI à la durabilité de l'environnement — l'exemple de trois programmes

En Afrique, dans le bassin du Nil, plusieurs initiatives de l'ACDI ont franchi des étapes importantes en 2001-2002. Un projet de systèmes d'information environnementale a permis de recueillir, sur une période de deux ans, des données très précises sur la qualité de l'eau du parcours entier du Nil en Égypte, l'objectif étant d'améliorer la gestion de l'environnement. Une vision partagée de la gestion, de la conservation et du développement en commun du bassin du Nil a été approuvée par les 10 pays riverains qui participent à l'Initiative du bassin du Nil. Une agence intergouvernementale a été mise sur pied pour mettre en œuvre cette vision par voie de collaboration. L'ACDI a contribué 9 millions de dollars à l'Initiative du bassin du Nil au cours de l'année financière 2001-2002.

En Asie, la durabilité de l'environnement a été l'un des thèmes fondamentaux du programme de l'ACDI au Népal au cours de la dernière décennie, en raison de l'importance stratégique des ressources naturelles quant aux perspectives de développement de ce pays. Parmi les donateurs, le Canada s'est bâti une renommée qui lui est propre dans ce domaine, en particulier dans la gestion des ressources en eau. L'ACDI a contribué 9,5 millions de dollars à ce programme, dont 93 p. 100 ont été déboursés depuis 1995. Le financement se poursuivra jusqu'en 2003.

[67] http://gefweb.org/French/french.html
[68] http://www.unmfs.org/

(...suite de l'encadré 16)

Les initiatives ont porté sur le développement durable et la gestion des ressources naturelles, de même que sur le renforcement des capacités à l'échelle des institutions et en matière de politique nationale. L'ACDI a dû mener ses activités dans un climat politique difficile, marqué par l'instabilité politique et des insurrections maoïstes. Néanmoins, l'Agence a joué un rôle important en renforçant le Secrétariat de la Commission de l'eau et de l'énergie du Népal[69]. Disposant d'un plus grand appui gouvernemental et d'une meilleure structure de gestion , le Secrétariat est davantage opérationnel, ce qui lui a permis d'accroître sa crédibilité et de diversifier ses sources de financement.

Dans les Amériques, le programme régional pour les Caraïbes appuie des projets qui favorisent, dans l'ensemble de la région, la coopération transfrontalière en vue d'assurer la durabilité de l'environnement. Le projet d'Adaptation au changement climatique dans la région des Caraïbes, par exemple, auquel l'ACDI a versé 992 096 $, a permis de renforcer les capacités institutionnelles d'intervention du secteur public et privé, à l'égard du changement climatique dans la région. Le Projet de l'OECO de développement des capacités dans le domaine de l'environnement a permis aux décideurs de prendre des mesures à l'égard des questions de gestion des ressources marines et côtières, signalées précédemment par l'Organisation des États des Caraïbes orientales (OECO). Il a aussi permis de donner suite à l'accord de 1999 des Nations Unies sur la mise en œuvre du Plan d'action des petits États insulaires en développement. La Déclaration de St. Georges sur les Principes de durabilité de l'environnement au sein de l'OECO [St. Georges Declaration of Principles for Environmental Sustainability in the OECS][70] a maintenant été entérinée par sept pays membres de l'Organisation. De plus, la communauté internationale des donateurs a fait part de son intention d'aligner ses futures initiatives dans la région, en matière de gestion de l'environnement, sur la Déclaration de St. Georges. L'Agence a appuyé des initiatives de renforcement des capacités au sein de l'OECO et des États membres. Couronnées de succès, ces initiatives ont contribué à des politiques durables en matière d'environnement.

La Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est a enregistré en 2001-2002 des progrès en Asie centrale où la collaboration de l'ACDI avec la Commission de coordination inter états sur l'eau [Interstate Co-ordination Water Commission][71] a permis de mettre en application une gamme de nouvelles approches pacifiques, fondées sur les règles, en matière de gestion transfrontalière de l'eau. Ce projet a aussi permis de valoriser davantage la consultation des utilisateurs finaux et la transparence à leur égard et, en même temps, de collaborer de façon stratégique avec de jeunes et futurs dirigeants. De plus, un projet inédit du programme du Kazakhstan administré par la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est a permis d'appliquer, avec succès, une technique de satellites de haute gamme, de conception canadienne, pour illustrer des méthodes de lutte contre les acridiens plus efficaces et plus respectueuses de l'environnement.

L'intégration, aux programmes, des préoccupations ayant trait à l'environnement à titre de priorité transversale, exige de la part du personnel de l'Agence une **éducation continue en matière d'environnement**. Un pas important a été franchi au cours de la dernière année avec l'élaboration d'un programme de formation ayant trait aux accords multilatéraux sur l'environnement, à l'intention des agents de projet de l'Agence. L'ACDI a aussi conçu des outils de formation précis pour faciliter l'apprentissage continu

[69] http://www.wecs.gov.np/
[70] http://www.oecsnrmu.org/index.html
[71] http://www.sicicwc.8m.com/

en matière d'enjeux environnementaux. (Voir l'encadré 17 : Guide de programmation sur la désertification.)

Encadré 17 : Guide de programmation sur la de désertification

Le Guide de programmation sur la désertification a été créé pour aider les agents de programmes de l'Agence à intégrer à leurs projets, dans un cadre de politique cohérent, les considérations liées à la désertification et à la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification[72]. Conçu de manière à offrir une source unique et complète pour accéder à divers renseignements sur la désertification, le Guide présente notamment un résumé des principaux enjeux, en plus de décrire les liens étroits entre la désertification et les grandes priorités du développement. Il propose aussi une série d'étapes pratiques à suivre pour intégrer les aspects liés à la désertification et à la Convention des Nations Unies, aux initiatives prévues ou en cours, à partir de la phase de la recherche et de l'analyse d'un projet jusqu'à l'étape du codage. Le Guide comprend entre autres des données de base sur les pays et sur les personnes-ressources avec lesquelles on peut communiquer pour obtenir des renseignements plus poussés. Le Guide a été conçu comme un outil évolutif, pouvant être mis à jour selon les besoins et les priorités de l'Agence. Il sera publié, dans un premier temps, comme un document interne, un outil interactif du Web de l'Agence puis, dans un deuxième temps, sous la forme d'une brochure pour une plus grande distribution interne et externe.

[72] http://www.unccd.int/main.php

4.4.4 Gouvernance

Résultat stratégique 4. Gouvernance : 311,5 millions de dollars ou 16,2 p. 100 des dépenses d'APD/AP de l'ACDI en 2001-2002

L'ACDI a appuyé **l'amélioration des structures de gouvernance et des capacités institutionnelles des pays partenaires, le renforcement de la société civile et la valorisation du respect des droits de la personne et des principes démocratiques,** notamment par les mesures suivantes :

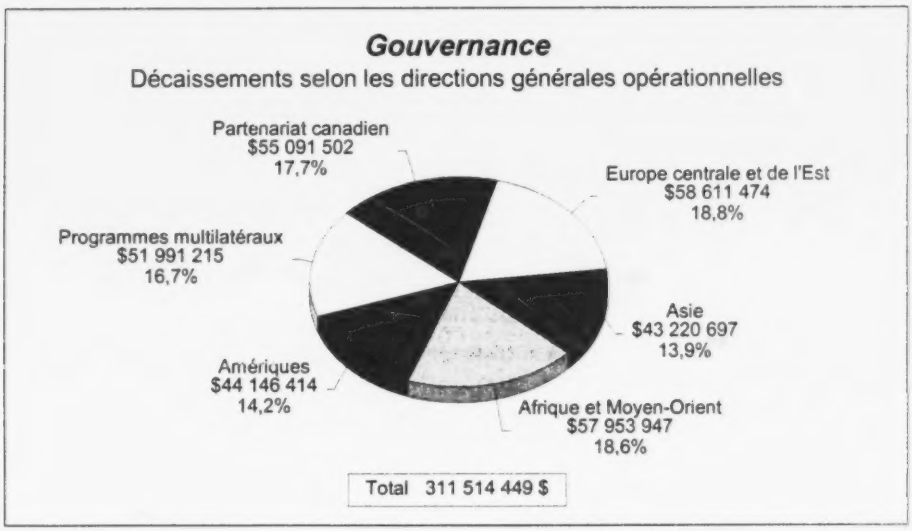
- en favorisant auprès des partenaires les programmes de droits de la personne et en appuyant les gouvernements dans leurs efforts de réforme;
- en appuyant les réformes dans les pays en transition.

Contexte, problématique et risques

Pour de nombreux pays, la réussite à long terme en matière de développement réside dans la possibilité d'assurer une gouvernance stable et d'offrir un traitement équitable à tous les citoyens. La fragilité du système démocratique, la faiblesse du cadre réglementaire et des structures de gouvernance d'un pays, ainsi que les soulèvements sociaux, peuvent restreindre ou annuler les gains déjà réalisés en matière de développement. Au cours de la dernière décennie, la bonne gouvernance, les droits de la personne et la responsabilisation en démocratie ont progressivement fait l'objet d'une attention plus soutenue, dans la mise en œuvre du programme canadien d'APD.

La gouvernance s'avère un enjeu complexe. La définition de ce terme ne fait pas l'unanimité. Même lorsqu'il s'agit d'une administration publique, il faut prendre en considération les bureaucraties complexes, les cultures, les systèmes juridiques et politiques et la société civile, ainsi que les interactions de chacun de ces facteurs les uns avec les autres. Même si les programmes en matière de gouvernance comportent de nombreux défis, l'Agence s'y est appliquée d'une multitude de façons pour mieux cibler les besoins et possibilités de ses partenaires dans tous les programmes géographiques de l'ACDI.

Pour ce qui est des décaissements de l'ACDI, la gouvernance a figuré au troisième rang des domaines principaux de développement. En 2001-2002, l'Agence a consacré plus de 311,5 millions de dollars ou 16,2 p. 100 de l'APD et de l'AP à des programmes destinés à améliorer la gouvernance. Le financement de ce domaine principal du développement a été partagé, de façon à peu près égale, entre toutes les directions générales de programmes. La Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est a effectué le décaissement le plus élevé, soit 58,6 millions de dollars ou 18,8 p. 100; la Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient a décaissé 57,9 millions de dollars ou 18,6 p. 100; la Direction générale du partenariat canadien, 55 millions de dollars ou 17,7 p. 100; la Direction générale des programmes multilatéraux, environ 51,9 millions de dollars ou 16,7 p. 100; la Direction générale des Amériques, 44,1 millions de dollars ou 14,2 p. 100; la Direction générale de l'Asie, 43,2 millions de dollars ou 13,9 p. 100.



Rendement et réalisations

Dans la région orientale de l'Adriatique, l'Agence participe à un programme efficace qui cible de multiples façons la **gouvernance à l'échelon local, national et régional**. (Voir l'encadré 18 : Le programme de développement de l'ACDI dans la région orientale de l'Adriatique.)

Profile de programme régional pour la Gouvernance

Encadré 18 : Le programme de développement de l'ACDI dans la région orientale de l'Adriatique

Il n'est guère réaliste d'escompter, à court terme, des progrès marquants en matière de gouvernance. Toutefois, il y a tout lieu de croire que le programme de l'ACDI dans les Balkans a contribué, sans doute de façon bien modeste, au renforcement de la démocratie dans la région. Le programme de la région orientale de l'Adriatique [Adriatique de l'Est] a permis de consacrer 24,4 millions de dollars à des initiatives ayant trait à la gouvernance, en 2001-2002. La sécurité humaine est une condition préalable à la démocratie. Les gens qui ne se sentent pas en sécurité sont moins enclins à participer activement au processus politique.

En favorisant un plus grand sentiment de sécurité humaine, le programme régional d'action contre les mines, doté d'un budget de 4,8 millions de dollars en 2001-2002, a eu une incidence réelle sur la vie des populations dans les Balkans. Cette contribution aux efforts de la communauté internationale a permis de détruire un bon nombre d'engins meurtriers et de déminer plus de 19,84 milliards d'acres de terre en Bosnie, en Herzégovine et au Kosovo. Le programme a aussi permis aux victimes des mines terrestres de devenir des membres actifs et productifs de leur collectivité.

Le projet canadien de police civile au Kosovo, doté d'un budget de 9 millions de dollars en 2001-2002, en vertu de l'Arrangement sur la police civile au Canada, a aussi eu un effet direct sur la sécurité humaine de la population. L'envoi d'un contingent de policiers canadiens au Kosovo a permis d'accroître la confiance des Kosovars à l'égard du bon fonctionnement des services assurés par les policiers du Kosovo et ceux provenant de pays étrangers, et à l'égard des progrès réels qui sont accomplis en matière de primauté du droit et de sécurité accrue pour tous les groupes ethniques.

(...suite de l'encadré 18)

Le programme d'envoi de civils [Civilian Deployment Program], doté d'un budget de 10 millions de dollars, se veut un mécanisme de programme flexible et approprié permettant l'envoi d'experts dans la région des Balkans pour des affectations à court ou à long terme dans le but de renforcer les capacités locales et d'offrir une assistance technique. Par le truchement de ce programme, le Canada a joué un rôle de premier plan dans le processus de transition qui s'est déroulé dans la région, notamment à l'égard des activités suivantes : (i) la négociation d'un accord de sécession entre les pays de l'ex-Yougoslavie; (ii) la gestion efficace d'une grave crise énergétique dans la nouvelle République de Serbie, devenue démocratique; (iii) l'organisation des premières élections libres au Kosovo à l'échelon municipal et présidentiel, lesquelles se sont déroulées le 8 octobre 2000 et le 17 novembre 2001 respectivement.

Les activités de l'ACDI dans le domaine de la **réforme judiciaire** sont devenues un élément clé des programmes de l'Agence en matière de gouvernance. La nature des activités varie selon la direction générale, le pays et les conditions locales. Voici quelques exemples de programme-pays. En Éthiopie, l'ex-président de la Chambre des communes du Canada participe au renforcement de la législature. Des projets au Ghana et en Jamaïque favorisent un gouvernement plus efficace en fortifiant l'appareil de gouvernance à l'échelon du pouvoir exécutif. En Chine, un vaste programme appuie l'établissement de la règle de droit et le développement de la société civile, tout en privilégiant les approches participatives en matière de gouvernance.

En 2001-2002, le programme de l'ACDI au Mali a permis de consacrer 1,3 million de dollars à la mise en œuvre d'un programme de réforme judiciaire. L'Agence a appuyé le ministère de la Justice du Mali dans ses efforts en vue d'élaborer un programme de réforme global, échelonné sur 10 ans, destiné à réhabiliter le secteur judiciaire aux yeux de la société civile. Le programme de l'Agence a en outre permis d'appuyer la formation des juges et la construction de quatre nouvelles salles d'audience, et d'entreprendre une vérification institutionnelle du ministère de la Justice. Les autorités maliennes reconnaissent maintenant l'ACDI comme étant le donateur principal dans le secteur de la réforme judiciaire. L'Agence se trouve ainsi bien placée pour participer à la mise en œuvre des réformes, lesquelles sont déjà amorcées.

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)[73], avec l'appui des programmes bilatéraux et multilatéraux de l'ACDI, a permis d'organiser des élections historiques au Timor oriental et en Sierra Leone, en s'appuyant sur la compétence grandissante de l'Agence dans ce domaine, son réseau de partenaires, et une expertise à l'échelle des pays qui lui permet de concevoir une assistance en fonction des besoins locaux.

Les programmes en matière de gouvernance peuvent parfois susciter la controverse et il est souvent nécessaire d'élaborer les projets dans une perspective régionale en vue d'établir l'appui et la solidarité entre les pays, en particulier dans les domaines de la **promotion des droits de la personne et de l'égalité entre les sexes**. Les exemples cités ci-après témoignent de cet effort en Asie du sud-est. (Voir l'encadré 19 : La promotion des droits de la personne et de l'égalité entre les sexes en Asie du sud-est.)

[73] http://www.undp.org/french/

Encadré 19 : La promotion des droits de la personne et de l'égalité entre les sexes en Asie du sud-est

Le Programme régional de l'Asie du sud-est, administré par l'ACDI, a permis aux ONG et aux organismes gouvernementaux de prendre connaissance de la valeur des instruments de promotion des droits de la personne, grâce au Programme d'équité entre les sexes en Asie du sud-est (SEAGEP). Ainsi, des organismes aux Philippines ont pu utiliser la formation reçue, dans le cadre du SEAGEP, pour documenter les violations des droits de la personne, parvenant à influencer l'élaboration de politiques nationales et l'adoption d'une loi contre le viol. À l'occasion d'une activité distincte organisée grâce au Fonds pour le développement des institutions et de l'appareil judiciaire en Asie du Sud-Est [Southeast Asian Fund for Institutional and Legal Development] (SEAFILD), sous le thème « Legal Protection for Asian Women Migrant Workers », un groupement de conseillères en travail de l'Indonésie, des Philippines et de la Thaïlande a activement favorisé les programmes portant sur les droits des femmes dans la région. L'ACDI a consacré 5 millions de dollars au programme SEAGEP depuis 1995. Le Fonds a aussi permis de collaborer avec les parlementaires de la région dans le contexte d'initiatives contre la corruption, d'appuyer l'établissement du bureau de l'Ombudsman en Thaïlande, et de consentir une aide aux commissions nationales des droits de la personne en Thaïlande, en Indonésie et aux Philippines.

À mesure que les gouvernements dans le monde décentralisent les pouvoirs et que se multiplient les problèmes reliés à la croissance rapide et désordonnée des agglomérations urbaines dans les pays en développement, l'Agence appuie des programmes destinés à **renforcer les capacités en matière de gouvernance à l'échelon municipal**. La décentralisation, dans les pays partenaires de l'Agence, a permis à un plus grand nombre de groupes de démunis et de marginalisés d'être mieux représentés. En retour, cela a favorisé leur participation à la prise de décisions et au bien-être économique et social. L'ACDI a joué un rôle de premier plan en offrant des programmes d'appui en matière de gouvernance, par l'intermédiaire de son partenariat avec la Fédération canadienne des municipalités (FCM)[74]. (Voir l'encadré 20 : L'appui à la décentralisation, à la démocratie et au développement.)

Encadré 20 : L'appui à la décentralisation, à la démocratie et au développement

La Fédération canadienne des municipalités (FCM) œuvre en Afrique, en Asie et dans les Amériques au renforcement des mécanismes de gouvernance et du processus démocratique à l'échelon municipal, au renforcement des capacités municipales et à l'amélioration des services municipaux dans une trentaine de pays. L'objectif visé est d'améliorer la qualité de vie et la durabilité des collectivités. Les changements politiques à l'échelon local, national ou régional et une situation économique difficile, qui amènent les gouvernements centraux à réduire les transferts de ressources aux administrations locales, sont autant de risques inhérents au contexte municipal. C'est pour cette raison que la FCM choisit de collaborer uniquement avec des pays qui sont fermement engagés dans un processus de décentralisation et qui accordent une place importante aux enjeux locaux, lesquels exigent moins de ressources. Cette souplesse qui est propre à la stratégie de la FCM permet également aux collectivités locales et aux différents membres élus des conseils municipaux de prendre en charge les projets, réduisant d'autant les risques associés au fait de faire reposer sur un seul représentant élu le fardeau de défendre un projet. Un exemple de projet appuyé par l'ACDI en 2001-2002 a été la création de plus de 700 municipalités rurales et d'une nouvelle commune au Mali, par la voie du processus de décentralisation national. La commune a été citée par les autorités maliennes comme un modèle de renforcement de la société civile.

[74] http://www.fcm.ca/

La **consolidation de la paix** est un domaine complexe mais essentiel des programmes pour lequel l'ACDI s'appuie sur le savoir-faire d'un certain nombre de ministères et organismes canadiens, de même que sur celui de ses partenaires multilatéraux et des ONG internationales. L'objectif recherché en matière de consolidation de la paix est d'affermir la capacité d'une société de gérer les conflits sans recours à la violence et de créer des conditions durables et propices à la sécurité humaine. Ces objectifs définissent les conditions permettant de mener à bien le développement social, politique et économique d'un pays. La consolidation de la paix vise aussi à valoriser la primauté du droit et une plus grande participation au processus démocratique à chacune des étapes d'un conflit. (Voir l'encadré 21 : La consolidation de la paix et la coopération intersectorielle entre les ministères canadiens.)

Encadré 21 : La consolidation de la paix et la coopération intersectorielle entre les ministères canadiens

Prenant acte de la valeur de la consolidation de la paix et du besoin de mobiliser le savoir-faire de plusieurs ministères fédéraux, le Canada a lancé, en 1996, l'Initiative canadienne de consolidation de la paix[75]. Il s'agit d'un projet mené conjointement par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)[76] et l'ACDI. Ses objectifs sont les suivants : 1) aider les pays touchés par un conflit dans leurs efforts pour rétablir la paix et la stabilité; 2) promouvoir le savoir-faire du Canada dans ce domaine, et sa participation aux initiatives internationales de consolidation de la paix. L'Initiative canadienne de consolidation de la paix comprend le Fonds de consolidation de la paix[77] (un fonds doté de 10 millions de dollars, administré par l'ACDI), et le Programme de sécurité humaine (administré par le MAECI). Dans la foulée de cette initiative, le Canada a également créé un projet de police civile en vertu de l'Arrangement sur la police civile au Canada (doté d'un budget de 10 millions de dollars administré conjointement par l'ACDI, le MAECI et le Solliciteur général du Canada[78]), dans le but de permettre l'envoi rapide de policiers de la Gendarmerie royale du Canada (GRC)[79] et d'autres services de police du Canada lors de missions multilatérales de maintien de la paix. En 2001-2002, l'ACDI a participé à 36 projets de consolidation de la paix dans 13 pays d'Asie, d'Afrique, des Amériques et d'Europe centrale et de l'Est. Le coût total de ces opérations s'est élevé à 15,5 millions de dollars.

Le renforcement des capacités et la réforme de la fonction publique sont au nombre des éléments clés des programmes de l'Agence en matière de gouvernance dans les pays en développement et dans les pays en transition. Le programme Partenaires pour la coopération internationale, en matière de gouvernance et de gestion du secteur public[80] est un exemple éloquent de programme réussi dans ce domaine et de coopération intersectorielle entre ministères. (Voir l'encadré 22 : Partenaires pour la coopération internationale, en matière de gouvernance et de gestion du secteur public.) La fonction publique canadienne est reconnue mondialement pour ses valeurs de gestion du secteur public et pour ses capacités dans le domaine de la gouvernance politique et économique. Le résultat s'est traduit par une plus grande demande internationale pour le savoir-faire du secteur public canadien au cours des dernières années.

[75] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/851265b5a63227698525679200728ded/474f28386b2c1e4285256996003c684f?OpenDocument
[76] http://www.dfait-maeci.gc.ca/
[77] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/851265b5a63227698525679200728ded/c404c336f71a16ee85256996003d2415?OpenDocument
[78] http://www.sgc.gc.ca/
[79] http://www.rcmp-grc.gc.ca/
[80] http://www.international.gc.ca/

Encadré 22 : Partenaires pour la coopération internationale, en matière de gouvernance et de gestion de la fonction publique

Le programme Partenaires pour la coopération internationale a été créé en 2000, aux fins suivantes : placer les activités internationales des institutions fédérales et la gestion de la fonction publique dans une visée stratégique; renforcer la capacité de la fonction publique des pays en développement et tisser des liens entre la fonction publique du Canada et celles des pays en développement; préparer la fonction publique canadienne à la mondialisation en vue de mieux servir les Canadiens et Canadiennes en cet âge de partage du savoir. Le programme dispose d'un secrétariat au sein du Centre canadien de gestion. Le partenariat regroupe 44 organismes et ministères fédéraux, dont l'ACDI, le MAECI, les tribunaux et les institutions parlementaires. Il a permis aussi de tisser des liens avec les organisations non gouvernementales et le secteur privé. Avec l'appui de l'ACDI, le partenariat a œuvré auprès de nombreux pays en développement d'Afrique, des Amériques, d'Asie et d'Europe de l'Est. Le Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est de l'ACDI a connu un vif succès en 2001-2002 en recourant, dans le contexte de son programme de l'Ukraine, au savoir-faire de la fonction publique canadienne.

Dans le passé, la **corruption** était perçue comme le prix inévitable à payer pour pouvoir mener des activités dans les pays en développement. Au cours des dernières années, toutefois, on a observé un changement d'attitudes au sein des organismes internationaux, des gouvernements et du monde des affaires. La corruption n'est plus acceptée comme étant inévitable. On la perçoit, de plus en plus, comme un phénomène qui gonfle considérablement les coûts économiques, politiques et sociaux pour toutes les parties concernées, y compris les intéressés que l'Agence s'est donné pour première mission de servir, c'est-à-dire les populations des pays en développement. Au cours des dernières années, l'ACDI a intensifié son appui aux initiatives de lutte contre la corruption, tout en appuyant celles reliées au renforcement des capacités des parlementaires et des représentants du système judiciaire pour leur permettre de mieux lutter contre la corruption. L'ACDI a notamment versé 360 000 $ à l'organisme Transparency International[81] depuis 1999 et 390 000 $ à l'Institut international de droit du développement[82] depuis 2000.

[81] http://www.transparency.org/about_ti/french_intro.html
[82] http://www.idli.org/french/HPFrench.htm

4.4.5 Les enseignements retenus

L'ACDI est un organisme qui cherche à tirer profit de son expérience et qui encourage l'apprentissage continu. L'Agence se sert de l'information qu'elle tire de ses propres activités de suivi et d'évaluation, de ses rapports sur le rendement, de même que des meilleures pratiques et enseignements retenus à l'échelle internationale, pour améliorer l'efficacité de ses programmes et de sa gestion. Elle est toujours à la recherche de nouveaux enseignements dont elle peut tirer avantage, et de nouveaux moyens d'y accéder, d'en évaluer les implications et d'en améliorer l'application dans différents domaines au sein de l'Agence toute entière.

Dans le contexte des discussions auxquelles elle participe à l'échelle internationale, l'Agence partage aussi les enseignements qu'elle tire des meilleures pratiques employées par les donateurs. Elle a également joué un rôle de premier plan dans la définition des principes d'efficacité de l'aide, lesquels font maintenant l'objet d'un consensus au sein de la communauté des intervenants dans le domaine du développement international. L'ACDI a mis en application ces enseignements retenus au niveau international dans des champs comme la prise en charge locale, l'application de nouvelles stratégies de programmes, la cohérence des politiques et l'amélioration des partenariats (Voir Section 4.5).

L'Agence a retenu plusieurs enseignements très importants au cours de l'année, lesquels s'appliquent à l'ensemble des quatre domaines de résultats stratégiques :

- La nécessité d'élaborer soigneusement chaque programme en fonction des besoins particuliers du pays en cause. Il s'agit là d'un enseignement primordial. L'ACDI a incorporé cet enseignement dans ses cadres stratégiques de programme-pays en vue d'établir un juste équilibre entre les programmes ayant trait aux quatre domaines de résultats stratégiques. L'Agence veille aussi à ce que les programmes se complètent les uns les autres à l'échelon local, national et régional. Les cadres stratégiques élaborés au cours de la dernière année pour la Bolivie, l'Égypte, le Pakistan, le Sénégal, l'Ukraine ainsi que le Programme panafricain en sont de bons exemples. On procède à l'heure actuelle à leur mise en œuvre.

- Le développement et l'intégration du secteur privé à l'économie nationale passent par l'élaboration de programmes dont l'effet est de créer des conditions propices aux activités du secteur privé. Il faut pour cela renforcer les capacités en matière législative, réglementaire et stratégique, tout en développant les capacités du secteur privé pour lui permettre de produire, de prospérer et de diversifier ses activités.

- Les agents de projet de l'Agence ont besoin de formation et d'information accrues dans les domaines techniques de programmes associés aux résultats stratégiques. Les agents doivent comprendre, par exemple, de quelles façons leurs projets et programmes peuvent influencer le bien-être économique, le développement social, la

durabilité et la régénération de l'environnement, et la gouvernance, peu importe lequel de ces domaines est ciblé expressément par leurs projets.

- La collaboration de l'ACDI avec ses partenaires multilatéraux en vue de mieux centrer les programmes sur des objectifs précis, de consolider la gestion axée sur les résultats et d'accroître la collaboration et la coordination entre les institutions, est primordiale pour optimiser l'incidence collective des interventions en matière de développement.

- Le fait de désormais rendre compte des activités en fonction des résultats d'un programme dans son ensemble plutôt qu'en fonction des résultats de chaque projet comme c'était le cas auparavant, permettra à l'Agence de mieux définir les attentes, de manière plus globale, et de mesurer et d'évaluer le rendement en fonction du programme dans son ensemble plutôt que de divers projets.

Voici quelques exemples d'enseignements retenus qui s'appliquent en propre aux résultats stratégiques particuliers :

- L'un des plus importants enseignements retenus à l'égard des programmes de **bien-être économique** est de veiller à ce que les politiques dont l'objectif est le bien-être économique, tant les grandes orientations que les modalités d'application à l'échelle communautaire, soient ciblées de façon stratégique par tous les donateurs. Au cours des années 1980 et 1990, on a accordé la priorité aux programmes de microfinancement pour les démunis. Vers la fin des années 1990, il était devenu évident que les programmes devaient également cibler les petites et moyennes entreprises. Plus récemment, l'aide consentie à la création de politiques et de cadres de réglementation de portée nationale, qui viennent appuyer les initiatives de microfinancement et le développement des petites et moyennes entreprises, s'est imposée comme un complément nécessaire aux initiatives de portée infranationale. L'Agence intègre cet enseignement aux programmes de toutes ses directions générales géographiques et à ceux de la Direction générale des programmes multilatéraux.

- Un enseignement particulièrement important retenu dans le domaine du **développement social** a été de constater les problèmes bien précis que comporte la mise en œuvre de programmes dans des sociétés qui sont sévèrement touchées par la pandémie du VIH/sida. Ainsi, le fait de négliger l'influence dramatique que peut exercer le VIH/sida sur les capacités institutionnelles des partenaires de l'Agence peut mettre en péril les résultats escomptés d'un projet ou de l'ensemble d'un programme. Plusieurs partenaires reconnaissent l'incidence du VIH/sida sur leurs projets, mais peu comprennent de quelle façon l'épidémie peut limiter le rendement de leurs activités en influençant, de manière négative, leur personnel et leur productivité. Bien que cet enseignement découle d'activités menées en Afrique, le taux de prévalence élevé du VIH/sida en Asie du sud, en Asie du sud-est et dans les Antilles en fait une réalité dont l'Agence peut trouver l'application ailleurs.

- En matière **de durabilité et de régénération de l'environnement**, l'un des plus importants enseignements retenus est la nécessité d'élaborer des programmes de portée régionale. Les questions environnementales dépassent le cadre des frontières nationales. Aussi, faut-il développer et entretenir une étroite collaboration à l'égard de ces enjeux, par la voie d'accords bilatéraux et multilatéraux qui favorisent le développement durable.

- L'un des enseignements les plus importants ayant trait aux programmes en matière de **gouvernance** réside dans la nécessité d'élaborer des programmes qui tiennent compte du rythme de progression des réformes dans le pays et la région dont il s'agit. Chaque programme doit être conçu en fonction tout particulièrement de l'histoire, des systèmes politiques et des cultures du pays et de la région. Les programmes de gouvernance peuvent faire l'objet de critiques. En conséquence, ils doivent se révéler sensibles aux réalités des partenaires.

- La mise en œuvre de programmes en matière de **gouvernance** peut souvent être l'objet de retards, en raison d'élections, de soulèvements politiques, de relations diplomatiques difficiles ou d'autres facteurs connexes. L'Agence a appris qu'il était important d'adopter pour ses programmes en matière de gouvernance une perspective à long terme et de tolérer des revers provisoires en vue de gains de longue durée.

4.5 Stratégies porteuses

Les stratégies porteuses représentent pour l'Agence le moyen de se constituer un portefeuille efficace et bien doté de programmes internationaux de coopération au développement. En conséquence, ces stratégies orientent le processus décisionnel vers des secteurs de programmation et de gestion importants.

Orientation pertinente de la programmation

Trouver un juste équilibre entre la programmation directive et la programmation réactive – L'ACDI possède un long passé de programmation réactive avec ses partenaires du Canada et des pays en développement. La programmation réactive s'appuie sur les organisations partenaires pour la conception ou la mise en œuvre des programmes, conformément aux lignes de directrices de l'ACDI, alors que la programmation directive suppose la participation directe de l'ACDI à la conception et à la gestion des activités. Le défi consiste à trouver un juste équilibre entre ces deux approches. En Afrique, l'Agence a recours à une programmation réactive pour développer les capacités locales, alors que la programmation directive est conçue pour appuyer les programmes nationaux ou régionaux. Dans certains pays d'Asie, comme le Bangladesh et la Thaïlande, où il existe de nombreuses ONG actives et bien établies, la programmation réactive se révèle utile pour soutenir les organisations de la société civile. Dans les Amériques, selon le Commonwealth des Caraïbes, une forte concentration de programmation réactive est tout à fait appropriée là où il existe déjà une solide capacité locale au sein du gouvernement de même qu'une société civile efficace et un secteur privé pour gérer les programmes et projets. Ces enseignements sont progressivement intégrés à la stratégie de l'Agence.

Des partenariats axés sur le consensus et la collaboration entre l'ACDI et ses partenaires – Ces partenariats sont essentiels à la création d'un environnement porteur propice au développement durable et efficace. Les partenaires de l'Agence se composent des gouvernements des pays, de la société civile (ONG, organisations de la société civile, organisations universitaires et instituts de recherches et le secteur privé), d'institutions régionales et multilatérales, d'autres donateurs bilatéraux et d'autres ministères fédéraux.

L'ACDI a collaboré étroitement avec le Comité d'aide au développement (CAD)[83] de l'OCDE et d'autres donateurs bilatéraux pour favoriser une plus grande cohérence des politiques, élaborer de nouvelles stratégies de financement, partager l'expertise technique et contribuer à réduire, pour les pays en développement, le fardeau associé aux diverses demandes administratives des donateurs. Au sein du CAD, les donateurs tentent de mettre en place de saines pratiques de développement et assurent le suivi des progrès dans la mise en œuvre des initiatives des uns et des autres, travaillant en partenariat en vue de réduire la pauvreté. Au cours de la dernière année, l'ACDI s'est engagée, à l'échelle des pays, dans un nombre grandissant d'analyses stratégiques conjointes et dans le

[83] http://www.oecd.org/FR/home/0,,FR-home-notheme-2-no-no-no-0--no-,00.html

cofinancement de projets/programmes avec d'autres donateurs bilatéraux, comme par example en Asie du sud et en Asie du sud-est, en particulier concernant l'élaboration de cadres de programmation-pays.

Les efforts de l'ACDI pour s'associer avec les pays africains ont été manifestes au cours de la dernière année, lors des réunions qui ont précédé le Sommet du G8 à Kananaskis[84] en juin 2002 et de la formulation de la réponse du Canada au Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD)[85]. L'Agence a aussi joué un rôle important dans la coordination des donateurs en Afrique en convoquant des groupes de donateurs sur divers secteurs tel que la décentralisation au Ghana, le microfinancement au Sénégal et les nouvelles stratégies de financement et la réforme judiciaire au Mali.

Les partenariats de l'ACDI avec les organisations multilatérales, comme les Nations Unies[86] et les institutions financières internationales (IFI), notamment la Banque mondiale[87] et le Fonds monétaire international (FMI)[88], ont évolué. Aujourd'hui, le Canada livre près du tiers de toute son aide internationale au moyen de mécanismes multilatéraux et les déboursés multilatéraux représentent près du quart du budget de l'Agence. Cette année, le Canada a notamment joué un rôle prépondérant en collaborant avec d'autres États aux efforts visant à renforcer la coopération entre le système onusien et les institutions financières internationales. Par conséquent, les Nations Unies ont accru leur participation au processus des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP)[89] et aux programmes en faveur des pays pauvres très endettés[90], et une collaboration sans précédent s'est établie entre les organisations des Nations Unies et les IFI lors de la Conférence internationale sur le financement du développement[91].

Nouvelles approches de programmation – L'ACDI, à l'instar d'autres donateurs, a délaissé les approches traditionnelles axées sur les projets pour adopter des formes de coopération au développement plus programmatiques qui intègrent mieux les projets aux stratégies globales. Ces nouvelles approches mettent l'accent sur le dialogue concernant les politiques et sur des investissements stratégiques en matière d'aide, ainsi que sur la coordination entre les donateurs. Parmi les nouveaux outils de programmation, notons le cadre de développement intégré (CDI)[92] de la Banque mondiale et le DSRP qui y est associé. Le CDI permet aux pays d'assurer une réduction plus efficace de la pauvreté en intégrant davantage tous les éléments du développement, soit les dimensions sociales, structurelles, humaines, environnementales, financières et de gouvernance. Le DSRP précise les politiques et les programmes macroéconomiques, structurels et sociaux qui favorisent la croissance, réduisent la pauvreté ainsi que les besoins de financement

[84] http://www.g8.gc.ca/
[85] http://www.nepad.org/
[86] http://www.un.org/
[87] http://www.banquemondiale.org/
[88] http://www.imf.org/external/fre/index.htm
[89] http://www.worldbank.org/poverty/french/strategies/index.htm
[90] http://www.worldbank.org/hipc/french/french.html
[91] http://www.un.org/french/esa/ffd/index.html
[92] http://www.worldbank.org/cdf/cdffr-text.htm

externe du pays. (Pour plus de renseignements sur les DSRP, voir le paragraphe ci-dessous sur la prise en charge locale.)

Pour appuyer ces outils de programmation, il y a les approches sectorielles, qui sont des accords conjoints de financement entre donateurs. Elles proposent une méthode de travail entre les pays bénéficiaires et d'autres donateurs selon laquelle tout le financement d'un secteur souscrit à une seule politique et à un seul programme de dépenses. À la fin du dernier exercice financier, l'Agence participait à dix approches sectorielles, soit huit en Afrique[93] et deux en Asie. Ces initiatives touchaient les secteurs de la santé, du VIH/sida ou de l'éducation. En Bolivie, l'ACDI participe activement aux efforts de financement commun que déploient plusieurs donateurs, dont il est le plus important, pour soutenir le Bureau de l'Ombudsman des droits de la personne. La programmation-pays de la Bolivie planifie l'élaboration d'un programme de santé intégré, doté de caractéristiques des approches sectorielles et faisant appel à plusieurs autres donateurs. L'ACDI envisage actuellement la possibilité de participer à plusieurs autres approches sectorielles ou initiatives semblables de financement conjoint, y compris ce programme de santé intégré en Bolivie.

L'approche sectorielle au Bangladesh (voir Encadré 23 : Approche sectorielle en matière de santé au Bangladesh) témoigne de l'efficacité de la coordination entre donateurs lorsqu'ils ciblent un même secteur d'intervention.

Encadré 23 : Approche sectorielle en matière de santé au Bangladesh

Depuis 1976, l'ACDI a constamment soutenu, en collaboration avec le gouvernement du Bangladesh, la Banque mondiale, un consortium formé de donateurs, dont l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Suède, les Pays-Bas, la Commission européenne et plusieurs autres donateurs multilatéraux et bilatéraux, le plus important programme de santé maternelle et de planification familiale du monde. En 1998, à la fin de la quatrième phase, il fut décidé que les phases subséquentes se feraient dans le cadre d'une approche sectorielle pour éviter les dédoublements, assurer une mise en œuvre plus cohérente et un meilleur rendement. L'objectif de la première phase de l'approche sectorielle (1998-2003) consiste à épauler le gouvernement du Bangladesh dans ses efforts en vue de réduire la fertilité, d'abaisser les taux de morbidité et de mortalité des mères et des enfants de moins de cinq ans, tout en renforçant les capacités du ministère de la santé et du bien-être de la famille du Bangladesh à assurer une meilleure prestation des services de santé et de planification familiale. Le budget du Programme dans le secteur de la santé et de la population s'élève à 2,9 milliards de dollars américains, dont 2 milliards proviennent du gouvernement du Bangladesh et 89 millions, des partenaires de développement, dont le Canada. La contribution actuelle de l'ACDI à ce programme se chiffre à 28 millions de dollars canadiens.

Voici des résultats récents de l'approche sectorielle :

- le Bangladesh indique le taux annuel de croissance démographique le plus faible de tous les pays très pauvres (1,6 p. 100 de 1995 à 2000);
- on observe une réduction du taux de mortalité chez les enfants de moins de cinq ans, qui passe de 115,7 à 94 décès par 1 000 naissances d'enfants vivants;
- l'espérance de vie des femmes est passée de 60,7 à 69 ans;
- enfin, la poliomyélite est pratiquement éradiquée du Bangladesh.

[93] Approches sectorielles en matière de santé : Mali, Zambie, Bangladesh et Inde; approches sectorielles en matière d'éducation : Burkina Faso, Mali, Mozambique, Niger, Sénégal, Ouganda et Zambie; Approches sectorielles en matière de VIH/sida : Malawi

L'ACDI réalise une série de six initiatives pilotes qui illustrent une variété de nouvelles approches de programmation. Ces initiatives pilotes permettront à l'Agence d'évaluer ces approches de prestation d'aide et d'en tirer de précieux enseignements. L'Agence rendra compte de ces initiatives dans les prochains RMR.

Une plus grande cohérence des politiques et une programmation correspondante sont devenus des éléments clés de la nouvelle orientation de programmation de l'ACDI. Le principe selon lequel les politiques gouvernementales doivent converger vers un objectif commun qu'est la réduction de la pauvreté est reconnu internationalement. La cohérence des politiques ne s'applique pas uniquement aux politiques d'aide et autres politiques, mais aussi aux liens entre les États et entre les enjeux d'intérêt public. Bien que l'OCDE ait cerné divers enjeux pouvant faire l'objet d'une plus grande cohérence des politiques, le commerce revêt une importance particulière. Les politiques des pays industrialisés sur des questions comme l'accès au marché et les subventions agricoles coûtent plus cher aux pays en développement en ventes perdues à l'exportation que tout ce qu'ils reçoivent en aide au développement. Cette année, le Canada a enregistré des progrès vers une plus grande cohérence entre l'aide et le commerce avec les pays en développement. Par exemple, l'Agence a maintenu sa participation aux forums interministériels canadiens, où on discute de négociations commerciales, comme celles de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA), pour que soient pris en compte les intérêts des pays en développement. L'Agence a participé activement aux négociations de la Conférence ministérielle de l'OMC qui s'est tenue à Doha, au Qatar, en novembre 2001, où elle a fermement défendu une reconnaissance accrue du rôle du commerce et des investissements dans le processus de développement. Comme il a été souligné dans la sous-section 4.4.1 ci-dessus, le Canada poursuit ses efforts vers un accès aux marchés en franchise et hors contingent pour les pays les moins développés. Le Canada se préparait à annoncer, en juin 2002 à Kananaskis, l'élimination de la plupart de ces obstacles dès janvier 2003.

Le renforcement des institutions multilatérales régionales peut également favoriser la cohérence des politiques entre les pays. (Voir Encadré 24 : Renforcer la cohérence des politiques institutionnelles dans les Amériques.)

Encadré 24 : Renforcer la cohérence des politiques institutionnelles dans les Amériques

En 2001, au lendemain du Sommet des Amériques[94], le Programme interaméricain de l'ACDI entamait une collaboration étroite avec l'Agence interaméricaine pour la coopération et le développement (AICD)[95] de l'Organisation des États américains (OEA)[96] afin de planifier des initiatives à l'appui des nouvelles approches de programmation de l'AICD. L'objectif de ces nouvelles approches consiste à promouvoir la coopération horizontale entre pays membres et à aller chercher des sources traditionnelles et non traditionnelles de financement. Même si la programmation en est à ses débuts, les efforts de l'Agence au sein de l'AICD ont déjà confirmé l'importance de la modernisation en cours de l'assistance technique. La société civile joue aussi un rôle crucial dans la réforme institutionnelle. Ainsi, l'Agence a élargi son champ de travail avec FOCAL[97] (Fondation canadienne pour les Amériques), ONG qui cible les enjeux de politiques en Amérique latine et dans les Caraïbes, pour renforcer les capacités de FOCAL à lancer un dialogue sur les politiques avec diverses organisations du gouvernement et de la société civile des Amériques afin de promouvoir l'élaboration de politiques et de programmes relatifs aux enjeux et défis actuels, tout en tenant compte du mandat de l'ACDI et de son orientation vers le savoir au service du développement. À cette initiative s'est ajoutée dix-neuf autres projets avec des organisations de la société civile, destinés à favoriser la création de réseaux, ainsi qu'à analyser et à promouvoir l'intégration des enjeux économiques et sociaux dans toutes les Amériques.

À l'échelle d'un pays, le Programme de formation des enseignants au Kosovo (voir Encadré 25 : Le Programme de formation des enseignants au Kosovo) illustre bien les moyens que prend l'ACDI pour encourager la cohérence des politiques dans le secteur de l'éducation.

Encadré 25 : Programme de formation des enseignants au Kosovo

Le Programme de formation des enseignants de l'ACDI au Kosovo a été conçu pour favoriser un système d'éducation centré sur l'apprenant, pluraliste et sensible à la spécificité des sexes. Le rôle de l'Agence comme organisme responsable du secteur de la formation des enseignants au Kosovo lui a permis de coordonner les activités des donateurs et d'aller chercher du financement. Le Canada a également pu définir l'orientation stratégique des activités des donateurs dans les secteurs de la formation des enseignants et de la réforme de l'éducation au niveau primaire, tout en contribuant à une plus grande cohérence des politiques entre les programmes et les réformes dans le secteur de l'éducation. Le projet a enregistré de modestes progrès dans la promotion de la tolérance entre certains groupes ethniques. Néanmoins, la participation de la communauté serbe demeure un défi.

La prise en charge locale est un volet essentiel en vue d'une plus grande efficacité de l'aide. Selon le principe de prise en charge locale, les pays en développement partenaires – leurs gouvernements et la population – doivent élaborer des stratégies de développement qui reflètent leurs priorités et non celles des donateurs. La formulation de priorités et de plans nationaux de lutte à la pauvreté, comme les DSRP, s'avère un moyen efficace de consolider la prise en charge locale. Ce sont les gouvernements qui élaborent les DSRP grâce à un processus participatif de la société civile et des partenaires de développement, dont la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI) et des donateurs bilatéraux comme l'ACDI. En date de mars 2002, quarante-deux pays comptant parmi les moins avancés avaient soumis un document de stratégie pour la

[94] http://www.summit-americas.org/default.htm
[95] http://www.iacd.oas.org/
[96] http://www.oas.org/default_fr.htm
[97] http://www.focal.ca/

réduction de la pauvreté (DSRP) provisoires, onze avaient déposé un DSRP complet et trois avaient préparé des rapports d'étape du DSRP.

L'Encadré 26 : Programmation de développement de l'ACDI en Bolivie souligne quelques-unes des réalisations de l'Agence à l'appui au processus de DSRP des pays.

Profil des stratégies porteuses de la programmation-pays

Encadré 26 : Programmation de développement de l'ACDI en Bolivie

La Bolivie est un des pays les plus pauvres de l'Amérique latine. En 1999, 63p.100 des Boliviens vivaient sous le seuil national de la pauvreté, soit un taux considérablement plus élevé que le taux moyen régional de 36p.100. Toutefois, le pays a réalisé d'importantes percées au cours des vingt dernières années, dont une transition réussie vers la démocratie en 1982, un taux de croissance économique accru et davantage d'investissements dans le secteur social dans les années 1990. Au terme d'une vaste consultation en juin 2001, la Bolivie est devenue le premier pays de l'Amérique latine à produire un DSRP complet et, par conséquent, à répondre aux conditions d'allégement de la dette en vertu de l'Initiative PPTE renforcée. Le DSRP bolivien présente les grands principes de développement, des réformes institutionnelles et des priorités de financement qui orienteront les efforts de réduction de la pauvreté au cours des quinze prochaines années. Il s'appuie également sur le Plan général de développement économique et social de 1997 (« Les quatre piliers ») du gouvernement précédent et sur les efforts mis de l'avant par le Nouveau Cadre de coopération gouvernement-donateur de 1999 (*NuevoMarco*) en vue d'accroître la rationalisation des donateurs et l'intégration de la coopération internationale aux priorités de développement nationales.

Dans les années 1980 et 1990, la programmation-pays bilatérale de l'ACDI a commencé à adapter ses programmes en vue de répondre aux priorités de développement de la Bolivie. En 2000-2001, le Canada a consacré 22,62 millions de dollars d'APD à la Bolivie. En 2002, l'ACDI a formulé un nouveau cadre de programmation-pays (CPP), en collaboration avec le gouvernement du pays. L'Agence a pris grand soin d'orienter sa programmation bilatérale en fonction du nouveau DSRP, des principes du *NuevoMarco* et du document publié par l'ACDI *Pour une aide internationale plus efficace*. Comme tel, le nouveau DSRP s'axe autour de trois pivots : 1) réduction importante du nombre de secteurs ciblés dans la programmation-pays de la Bolivie, passant de huit à trois (santé, eau et assainissement et modernisation de l'État); ii) abandon des projets autonomes en faveur d'approches de développement plus intégrées, plus programmatiques et axées sur la demande; et iii) orientation précise de la programmation-pays pour la Bolivie de l'ACDI vers les objectifs, secteurs prioritaires, thèmes transversaux et indicateurs de rendement énoncés dans le DSRP du pays. Ces divers changements permettent à l'Agence de réduire ses coûts de transaction, d'accroître l'effet levier dans des secteurs donnés et de participer plus activement aux efforts mieux ciblés de coordination et de dialogue sur les politiques entre les donateurs.

À l'échelle internationale, l'Agence a participé activement à l'examen global du processus de DSRP[98] de la Banque mondiale et du FMI en déléguant un de ses représentants auprès de la Banque mondiale pour apporter son appui au Forum régional africain. L'Agence a aussi tenu des consultations ciblées avec la société civile du Nord (au Canada) et du Sud (Nicaragua, Honduras, Vietnam, Sénégal et Burkina Faso) sur les aspects participatifs du processus de DSRP. L'issue de ces consultations a fait l'objet d'une présentation et de discussions à l'occasion de la Conférence sur l'examen global

[98] http://www.imf.org/external/np/prspgen/review/2001/fra/index.htm#keyf

des DSRP en janvier 2002. En outre, l'Agence a souscrit aux efforts déployés pour intégrer la spécificité des sexes dans le processus de DSRP.

On reconnaît internationalement le **déliement de l'aide** comme un important facteur favorisant une aide plus efficace. La pratique qui consiste à lier l'aide aux fournisseurs des pays donateurs est perçue comme allant à l'encontre de partenariats efficaces entre pays développés et pays en développement, et elle limite la probabilité que ces derniers puissent un jour assumer la responsabilité de leur propre planification de développement. En avril 2001, le Canada souscrivait à l'adoption par le CAD des recommandations relatives au déliement de l'aide accordée aux pays les moins développés. Ce soutien confirme l'engagement pris en 2000 par le premier ministre au Sommet du G8 à Okinawa en faveur de l'application de ces recommandations et d'efforts concrets visant un plus grand déliement de l'aide. Cette année, l'Agence a réalisé le travail préparatoire en vue de l'application des recommandations, y compris l'élaboration de lignes directrices opérationnelles qui lui permettront de respecter ses engagements internationaux.

Concentration sectorielle et thématique appropriée

L'ACDI a réalisé des progrès notables vers la **réduction du nombre de secteurs d'intervention** afin d'accroître son efficacité et de **cibler les Priorités de développement social (PDS)** annoncées en 2000. Des plans d'action visant à orienter la mise en œuvre dans chacun des quatre grands secteurs – éducation de base, santé et nutrition, VIH/sida et protection des enfants – ont été élaborés et intégrés à la gestion axée sur les résultats et aux processus de rapports de l'Agence. Celle-ci est en bonne voie de tenir son engagement en matière de ressources accrues affectées aux PDS, énoncé dans son plan d'investissement quinquennal de 2000. Cette mesure générera deux fois plus de fonds affectés, d'ici à 2005, au secteur de la santé et de la nutrition et quatre fois plus aux trois autres secteurs. L'Agence a aussi accru le nombre de ses experts, tant à l'administration centrale que sur le terrain, dans les quatre secteurs prioritaires ainsi qu'en agriculture et dans le développement du secteur privé, et elle a mis en place des initiatives de formation et de sensibilisation.

Concentration géographique appropriée

L'ACDI reconnaît que la **concentration de son aide au développement sur un nombre limité des pays les plus pauvres** du monde s'avère un facteur important dans l'efficacité de l'aide, et elle se penche actuellement sur des options en ce sens. L'Agence s'est aussi dirigée vers une plus grande concentration géographique en ciblant les régions les plus pauvres des pays partenaires. Par exemple, le Vietnam met en œuvre une programmation dans seulement deux provinces et la programmation au Brésil se concentre sur les états du nord-est et sur les *favelas*, là où la pauvreté est la plus criante.

L'Agence poursuit l'élaboration d'une approche mieux adaptée aux pays qui ont suffisamment progressé pour les aider efficacement à **se « reclasser »** (ne plus avoir recours à l'APD) en vue de nouveaux liens mutuellement profitables avec le Canada.

L'ACDI, par exemple, collabore actuellement avec huit pays de l'Europe centrale et de l'Est qui devraient adhérer à l'Union européenne en 2004-2005. À compter de ce moment, ces pays ne seront plus admissibles au financement de l'ACDI. L'Agence aide certains de ces pays à créer leur propres organismes d'aide internationale (voir Encadré 27 : L'aide publique au développement en Europe centrale).

Encadré 27 : L'aide publique au développement en Europe centrale

Le projet d'Aide publique au développement - Europe centrale (APDEC) appuie les quatre pays du Visegrad qui seront reclassés, soit la Pologne, la Hongrie, la République tchèque et la Slovaquie, à élaborer leurs propres programmes d'APD et à consolider leur rôle comme pays donateurs. Les ONG et la société civile sont des partenaires à part entière de ce projet. L'APDEC est également perçu comme un outil qui permet de transformer les relations du Canada avec ces pays, au moment où ils n'ont plus besoin de l'aide canadienne. Ainsi, il existe dans ce projet une disposition importante de coopération trilatérale. En collaborant avec les pays du Visegrad à aider d'autres pays moins avancés – peut-être les Balkans et l'Asie centrale – l'Agence mise sur l'expérience de ces pays de l'ex-bloc soviétique pour favoriser la transition vers une économie de marché libre. Ce projet tire aussi parti des affinités linguistiques et culturelles qui unissent les pays du Visegrad à d'autres pays de la région. Les Polonais, les Hongrois, les Tchèques et les Slovaques ont une expertise impressionnante dont pourrait profiter de nombreux partenaires canadiens dans l'avenir.

Engagement des Canadiens et des Canadiennes

Une meilleure perception de la valeur et de l'efficacité des programmes d'APD et d'AP constitue un élément clé de l'environnement porteur de l'exécution de l'aide canadienne. Cette année, l'Agence a poursuivi la mise en œuvre de sa Stratégie d'engagement du public et de son plan d'action 1999-2003[99]. La stratégie cherche à faire mieux comprendre au public et à l'amener à appuyer davantage les programmes d'aide internationale du Canada et, d'une connaissance élémentaire des questions de coopération internationale, à amener les Canadiens à une action éclairée. Près de 75 p. 100 des activités d'engagement du public de cette stratégie ont été mises en œuvre, et il semble bien que les efforts portent fruit : les résultats du sondage de mars 2002 confirment un plus grand appui du public pour le programme d'aide canadien au développement (83 p. 100, en hausse de huit points depuis 1998) et pour l'aide humanitaire (85 p. 100, en hausse de cinq points depuis 1998).

Les consultations publiques sur l'ébauche de politique *Pour une aide internationale plus efficace,* qui se sont tenues à l'automne 2001 ont aussi favorisé une plus grande sensibilisation du public au programme d'aide canadien. Environ 1 000 personnes ont participé aux rencontres organisées dans tout le pays, alors que 6 000 autres ont participé en affichant leurs commentaires sur le site Web de l'Agence, contribuant ainsi à en faire la consultation Web la plus réussie à ce jour.[100]

[99] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/BEECD6D132B49D0985256A60006B035D?OpenDocument
[100] http://www.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/aidecons.nsf/vWebCategoryFr?OpenView

Le programme Jeunesse Canada Monde (JCM)[101] offre aux jeunes Canadiens et Canadiennes un moyen unique de participer aux enjeux de développement international. Ce programme est soutenu par la Direction des ONG de la Direction générale du partenariat canadien. En plus de faire participer les jeunes Canadiens, ce programme a recours à ces jeunes ambassadeurs du développement comme éducateurs qui font connaître la valeur de l'aide au développement aux Canadiens dans tout le pays (voir Encadré 28 : Mobiliser la jeunesse - assurer l'avenir).

Encadré 28 : Mobiliser la jeunesse - assurer l'avenir

Jeunesse Canada Monde offre aux jeunes Canadiens et Canadiennes âgés de 17 à 29 ans l'occasion de participer aux enjeux de développement international au Canada et dans plus de 600 collectivités d'une soixantaine de pays dans le monde. Pendant leur séjour dans les pays partenaires, les participants de JCM collaborent à des projets de développement, acquièrent un savoir précieux et un apprentissage [illegible]que. Surtout, leur expérience modèle leurs attitudes et valeurs en matière de développement international et de moyens que peuvent prendre les Canadiens pour apporter une contribution valable à la vie des autres.

Il s'agit d'un programme à coûts partagés avec les participants de JCM qui doivent amasser près de 50 p. 100 des dépenses du programme dans leur collectivité. Au retour de leur expérience à l'étranger, les participants deviennent des éducateurs du développement en partageant leur expérience avec leur collectivité. Depuis 1998, plus de 3 000 jeunes de partout au Canada ont participé au programme, dont la moitié sont des femmes. Par la suite, les participants à JCM travaillent souvent pour le Service extérieur canadien, comme journalistes, enseignants, fonctionnaires et dans une foule d'autres domaines.

Une plus grande participation du public à la coopération au développement ne peut que renforcer nos efforts d'aide. Parmi les innovations de cette année, notons le lancement de l'Initiative Le monde en classe qui appuie les projets en offrant des ressources efficaces d'éducation mondiale adaptées au milieu scolaire et l'initiative Journalisme et développement, dont l'objectif est de développer les capacités des journalistes canadiens qui couvrent les reportages sur le développement international, afin qu'ils leur donnent davantage de profondeur et d'analyse. L'Agence a également élargi son Programme des conférenciers pour y inclure tous les employés de l'Agence, afin de les inciter à cibler des occasions d'entretenir leurs concitoyens canadiens sur le programme d'aide du Canada, que ce soit dans les écoles secondaires, les universités, les clubs philanthropiques ou les chambres de commerce.

Pour appuyer les initiatives axées sur l'engagement du public de ses partenaires canadiens, l'Agence a lancé son site Web sur l'engagement du public en juin 2001. Ce site se consacre au partage de l'information sur les engagements du public, tout en favorisant le réseautage entre les organisations canadiennes. Le contenu essentiel de ce site Web est le « Répertoire sur l'engagement du public[102] » dans lequel les organisations peuvent communiquer le profil de leurs activités d'engagement auprès du public.

[101]http://www.cwy-jcm.org/

[102]http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/100DF0507DF28D2685256A38006F92AB?OpenDocument

4.6 Outils de gestion

La modernisation des outils de gestion permet à l'Agence d'administrer ses programmes de façon plus efficace. Ces outils regroupent les ressources humaines, la gestion de l'information et de la technologie, la planification stratégique, l'affectation des ressources et la rationalisation des processus de gestion.

Ressources humaines

En 2000-2001, l'Agence a achevé et mis en œuvre sa *Stratégie de gestion des ressources humaines 2001-2004*. La stratégie présente trois grandes priorités, qui évoquent d'ailleurs celles que s'est fixée la fonction publique, à savoir devenir une organisation davantage axée sur le savoir et l'apprentissage continu, améliorer le maintien de ses employés et le bien-être en milieu de travail, et promouvoir un renouvellement continu par voie de recrutement.

Au cours du dernier exercice financier, l'Agence s'est engagée à **renforcer les capacités en matière de politique et d'analyse** de son personnel, tant à l'administration centrale que sur le terrain. Ainsi, les programmes de la Chine, de l'Inde, du Népal, du Sri Lanka du Vietnam ont fait largement appel à du personnel auxiliaire pour préparer des documents d'information en vue de l'élaboration des nouveaux cadres de programmation-pays. L'expérience a forcé les agents et gestionnaires de programmes à perfectionner leurs capacités analytiques et à parfaire leur connaissance du contexte de développement.

L'expérience en 2001-2002 a démontré l'importance d'avoir accès à une expertise scientifique et technique appropriée. Ainsi, le Programme panafricain a pu constater la valeur accrue des partenariats grâce à la participation efficace des ressources scientifiques et techniques de l'Agence aux principales rencontres institutionnelles. Leur présence a permis à l'Agence d'approfondir la qualité technique de ses interventions, de favoriser le réseautage avec d'autres techniciens en général et de démontrer l'importance que l'ACDI accorde à une exécution pertinente du mandat de son partenaire. La participation étroite des spécialistes de l'environnement, de l'égalité entre les sexes et de la santé s'est révélée extrêmement utile à l'élaboration de deux stratégies sectorielles du Programme du golfe de Guinée, comme ce fut le cas des spécialistes en matière d'éducation au Mali. Afin de répondre à un besoin grandissant d'expertise scientifique et technique, l'initiative d'embauche de spécialistes des sciences et technologies (S et T) de l'ACDI a créé et doté 13 nouveaux postes de spécialistes dans les secteurs de l'environnement, de la santé et de l'éducation au cours de la dernière année.

Le **renforcement de la présence sur le terrain** de l'Agence a été souligné comme une nécessité afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs de programmation. Des employés compétents sur le plan technique et le personnel cadre sur le terrain améliorent grandement la qualité et la vitesse de l'exécution des programmes. Un centre corporatif

des Unités d'appui aux programmes (UAP) a été créé au sein de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs dans le but de répondre exclusivement aux questions administratives et légales des UAP des pays en développement. Cette initiative a connu un vif succès, dont la nouvelle formation pour les UAP sur la production de rapports et sur les questions en matière de finances et de gestion axée sur les résultats, ainsi que la production d'une analyse financière consolidée des rapports financiers annuels des projets d'UAP.

La pierre angulaire de la *Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI 2001-2004* repose sur une **main-d'œuvre qualifiée, hautement motivée et plus représentative**. L'Agence participe à plusieurs programmes de recrutement et de développement, dont le Programme Cours et affectations de perfectionnement, le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes, le Programme de stagiaires en gestion, le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, le Programme d'administration du personnel et son propre programme destiné aux Nouveaux agents de développement, de même que des campagnes de recrutement omnibus pour compenser le vieillissement progressif du personnel de l'Agence. En 2001-2002, l'Agence a recruté plus de 200 nouveaux employés dans dix-sept groupes professionnels différents, et les groupes désignés au titre de l'équité en emploi sont fortement représentés. Sur le plan de la représentation globale, l'Agence a atteint ou dépassé, en date du 31 mars 2001, la disponibilité du marché du travail pour les quatre groupes d'employés désignés au titre de l'équité en emploi. Conformément aux recommandations du rapport *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale*[103], en décembre 2001, l'Agence a été reconnue comme étant le ministère ayant le plus recruté de minorités visibles à l'externe en 2000-2001. Le *Plan d'action sur l'équité en matière d'emploi 1999-2003* de l'Agence a été mis à jour et intégré aux conclusions de deux autres groupes de travail, soit celui sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale et celui sur une fonction publique inclusive.

L'ACDI favorise toujours un milieu de travail bilingue et souscrit aux langues officielles. En date du 31 mars 2002, 88 p. 100 des cadres de l'Agence répondaient aux exigences linguistiques de leur poste, soit un taux nettement supérieur au taux moyen de la fonction publique.

Gestion de l'information et de la technologie

L'Agence a fait d'importants progrès vers la réalisation de sa vision du service en ligne, soit devenir une organisation davantage axée sur le savoir en facilitant la collaboration avec les partenaires stratégiques et en mettant à profit son savoir-faire et son expérience en matière de projets, tout en rationalisant et en permettant une exécution électronique des programmes. L'Agence poursuit sur sa lancée des dernières années et renforce ses capacités à répondre à la fois aux besoins corporatifs opérationnels et aux changements qui surviennent en son sein. Entre autres, il s'agit du développement et de la prestation de

[103]http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/hrpubs/TB_852/ecfps_f.html

trois volets principaux du Gouvernement en direct : affaires électroniques, collaboration électronique et transformation des ressources humaines. Le Gouvernement en direct est en voie d'aboutir à l'Agence; il est entièrement intégré aux plans d'amélioration d'autres systèmes, notamment des mises à jour du système de planification des ressources corporatives, le SAP et le Système de gestion des documents et de l'information de l'entreprise. Dans sa quête de partage du savoir, l'Agence a augmenté le nombre d'extranets dont elle est l'hôte, en accueillant des sites consacrés à des sujets comme le commerce et le développement, l'eau, la protection des enfants et les droits de la personne, la démocratisation et la bonne gouvernance. Le Mécanisme d'accès aux rapports de l'Agence s'est révélé une plus-value des investissements dans la GI/TI en offrant, *inter alia*, des rapports adaptés aux programmes de l'Agence qui s'appuient à la fois sur les nouveaux systèmes et les systèmes hérités d'anciennes architectures de TI.

Planification stratégique et affectation des ressources

Comme le soulignait le Rapport sur les plans et priorités 2001-2002, l'Agence est en voie de transformer ses processus de planification, de budgétisation et de rapports, pour veiller à ce que les **ressources soient affectées aux priorités stratégiques.**

Au cours du dernier exercice, les efforts déployés en vue de **l'intégration d'un système de gestion de l'amélioration continue**, comme la modernisation des pratiques de gestion financière de l'ACDI, se sont poursuivis. Un Comité interne d'examen du budget, représentant divers intérêts au sein de l'Agence, a été mis sur pied pour procéder à un examen rigoureux des pressions et demandes budgétaires, ainsi que pour élaborer une stratégie d'affectations. De plus, l'Agence vient de mettre en place le bureau de la Gestion moderne intégrée[104]. Celui-ci a le mandat de coordonner l'exercice d'évaluation des capacités de l'Agence afin de repérer les lacunes dans les pratiques de gestion et d'élaborer un plan d'action destiné à les combler.

Rationalisation des processus

Des processus opérationnels transparents, cohérents et rentables sont essentiels à la rationalisation des processus de l'Agence. L'ACDI utilisait auparavant 34 processus opérationnels différents pour exécuter ses programmes. Toutefois, après un examen approfondi qui s'est déroulé de juillet à septembre 2001, qui comprenait la mise en correspondance des 34 processus en regard d'un cycle de projet à un seul modèle, l'Agence a pu réduire le nombre de ses processus à trois. L'Agence a aussi achevé plusieurs autres initiatives au cours du dernier exercice, dont le lancement d'un mécanisme de règlement des différends relatifs aux questions contractuelles, la simplification et la normalisation des accords de contribution et la publication d'un Guide sur la gestion des accords de contribution. Enfin, dans les efforts incessants qu'elle déploie pour être davantage transparente, l'Agence évalue les moyens de communiquer au public les plans et les rapports de rendement de chacune des directions générales sur son site Web.

[104]http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/

4.7 Examen : Mesure du rendement, évaluation et vérification interne

Évaluer l'efficacité des activités de développement qu'elle administre s'avère un élément clé de la transformation de l'Agence en un organisme plus transparent, davantage axé sur les résultats, responsable et qui accorde une grande importance à l'apprentissage continu. Des examens, à la fois internes et externes, permettent à l'Agence de réaliser son mandat et ses objectifs, tout en faisant connaître ses réalisations aux Canadiens et Canadiennes.

En accord avec les principes modernes de la fonction de contrôleur, l'Agence utilise trois méthodes de mesure et d'évaluation du rendement dans sa stratégie générale de gestion du rendement et de production de rapports : la mesure du rendement, l'évaluation, la vérification interne. Ces trois éléments s'inscrivent dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats[105] de l'ACDI. En plus de ces examens internes, l'Agence dans son ensemble fait l'objet d'examens périodiques indépendants de la part d'organismes externes comme le Bureau du vérificateur général du Canada[106] et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)[107].

La Direction générale de l'examen du rendement de l'Agence est chargée de la vérification interne, de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats, tandis que la mesure du rendement relève des autres directions générales. L'information sur le rendement permet à l'Agence d'élaborer et d'ajuster ses politiques et ses programmes, comme le souligne l'encadré 29, alors que l'information à la suite des vérifications lui permet d'améliorer ses pratiques de gestion et ses contrôles internes (encadré 30). Pour profiter davantage de ces évaluations, la Direction générale de l'examen du rendement a démarré une initiative de partage du savoir et de l'expérience, en élaborant des documents qui font le point sur les enseignements retenus.

4.7.1 Cadres de mesure du rendement

La mesure du rendement s'impose comme un élément clé de la stratégie de gestion axée sur les résultats. Elle comprend le suivi des ressources financières et non-financières, des risques et des progrès, en fonction de résultats escomptés. Les Cadres de mesure du rendement sont des stratégies de mesure qui établissent les indicateurs de rendement et veillent à ce que les renseignements indispensables sur le rendement soient recueillis de façon adéquate et régulière.

À l'échelle de l'Agence, on procède à l'élaboration d'un nouvelle série d'indicateurs de rendement qui s'appuie sur les Résultats clés de l'Agence (décrits à la section 4.1). La stratégie pour mesurer le rendement en fonction des résultats stratégiques ou résultats de

[105] http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/rmaf-cgrr-01-f.asp
[106] http://www.oag-bvg.gc.ca/
[107] http://www.oecd.org/FR/home/0,,FR-home-notheme-2-no-no-no-0--no-,00.html

développement, ainsi que pour renforcer les stratégies porteuses, consiste à utiliser les renseignements qui découlent du suivi et des évaluations à l'échelle des programmes, en plus des renseignements déjà accessibles auprès des sources internationales, de manière à souligner les progrès accomplis dans la réalisation des résultats. Les sources internationales de renseignements comprennent notamment le *Rapport sur le développement dans le monde*, publié par la Banque mondiale[108]; le *Rapport mondial sur le développement humain* du PNUD[109]; les indicateurs du Comité d'aide au développement de l'OCDE[110]; les renseignements des pays bénéficiaires et ceux des donateurs. L'évaluation des progrès exigera un suivi continu de la part des gestionnaires de première ligne pour que les activités et le financement soient conformes aux résultats escomptés, ainsi qu'aux politiques et procédures en vigueur et aux ressources attribuées.

À l'échelle des programmes, on procède à l'élaboration et à l'amélioration des cadres de mesure du rendement de façon à établir des liens entre les résultats à l'échelle des projets, à l'échelle des programmes et à l'échelle de l'Agence. L'élaboration de ces cadres est complexe. Elle ne peut se faire qu'à la suite de discussions avec les gouvernements bénéficiaires et les partenaires, de façon à bien cerner les priorités et besoins du pays dont il s'agit. Ces cadres de mesure du rendement ont pour objectif d'établir des liens et de faciliter le suivi, la collecte et le groupement des renseignements de projets et d'activités hors projet qui permettent d'évaluer les progrès en fonction des résultats escomptés du programme, de même que leur contribution aux résultats d'ensemble de l'Agence. À mesure que l'Agence progresse dans la transformation de ses méthodes, en passant d'une orientation axée sur les projets à une orientation en fonction des programmes, elle s'efforce d'intégrer ses cadres de mesure du rendement à certains programmes sélectionnés, comme c'est le cas au Sénégal (voir l'encadré 11 : Le programme de développement de l'ACDI au Sénégal).

À l'échelle des projets, il existe déjà un système élaboré de suivi et de rapports qui fait partie de la stratégie de gestion axée sur les résultats de l'Agence. Le système comprend une formation approfondie sur la gestion des résultats, offerte au personnel et aux partenaires, un système de gestion de l'information apte à relier les ressources financières aux résultats, ainsi que des outils et méthodes pour aider les gestionnaires à préparer des cadres de mesure du rendement à l'échelle des projets davantage axés sur les résultats, comme la méthode du cadre logique[111] et *Le Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite*[112]. L'évaluation et le suivi à l'échelle des projets et les rapports trimestriels transmis par les partenaires canadiens et les agents d'exécution contribuent à la préparation chaque année des Rapports sur le rendement des projets. Ces éléments fondamentaux servent à leur tour à la production de renseignements qui sont regroupés pour les rapports à l'échelle des programmes et à l'échelle de l'Agence, comme le rapport ministériel sur le rendement de l'Agence et les rapports au Comité d'aide au développement de l'OCDE. Les directions générales opérationnelles procèdent, en

[108] http://econ.worldbank.org/wdr/
[109] http://www.undp.org/hdr2002/francais/
[110] http://www1.oecd.org/dac/indicators/
[111] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/A7501C51AA2B46FD85256B000077B34C?OpenDocument
[112] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/FBF3510A78DC7B7F852568C40055DF28?OpenDocument

moyenne, à plus de 90 évaluations de projets et accords institutionnels avec les partenaires. Ces renseignements permettent d'ajuster la planification, la conception et la mise en œuvre des projets, de façon à favoriser les résultats de développement escomptés et à assurer la durabilité de chaque projet.

4.7.2 Évaluation

L'intérêt premier de ces évaluations, à l'ACDI, réside dans l'apprentissage continu des résultats et avantages engendrés par chaque programme de développement. L'évaluation montre aussi de quelles façons les résultats et les avantages contribuent aux buts et objectifs fondamentaux de l'Agence et les raisons pour lesquelles les activités se sont révélées fructueuses ou non.

Le gros du travail d'évaluation au cours des dernières années s'est poursuivi à l'échelle des projets et à l'échelle de l'Agence. La présente stratégie est de réorienter l'objectif du travail d'évaluation davantage **à l'échelle des programmes**, pour le faire porter sur les programmes-pays et les principaux partenaires institutionnels, dans le but de veiller à ce que les investissements et les initiatives aient une véritable incidence sur les populations des pays en cause. Un tel changement fait appel à une collaboration plus étroite avec les pays bénéficiaires et les autres organismes d'aide (tant bilatéraux que multilatéraux) en vue de produire des évaluations conjointes, pour permettre ainsi à l'Agence de mieux évaluer certains enjeux, comme la coordination entre les donateurs. Cette démarche s'accompagne de l'intention d'offrir une meilleure couverture des réalisations de l'Agence, en fonction des résultats stratégiques, des secteurs d'activités et des programmes de paiements de transfert.

L'évaluation concentrée à l'échelle des programmes met l'accent sur les éléments principaux des programmes des directions générales géographiques, de la Direction générale des programmes multilatéraux et de la Direction générale du partenariat canadien, lesquels représentent 90 p. 100 des paiements de transfert de l'ACDI. L'Examen du rendement concernant les services d'infrastructure[113] illustre bien une évaluation réalisée à la grandeur de l'Agence au cours de l'année financière 2001-2002. (Voir l'encadré 29 : Examen du rendement concernant les services d'infrastructure, mené à la grandeur de l'Agence.)

[113]http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/2D3D1F74CB29DFCD85256ABD0047A4A6?OpenDocument

Encadré 29 : Examen du rendement concernant les services d'infrastructure, mené à la grandeur de l'Agence

L'ACDI a entrepris un examen du rendement des services d'infrastructure à la grandeur de l'Agence, ce qui lui a permis d'évaluer le rendement de 43 projets, d'une valeur de 660 millions de dollars, dans 13 pays et quatre grands secteurs (énergie, transports, technologies de l'information/des communications et eau/assainissement). L'Examen donne un bon aperçu du rendement de certains d'investissements de l'Agence à l'égard des services d'infrastructures, notamment en ce qui a trait à la prestation de services, notamment l'accès à l'eau potable, l'accès à des systèmes efficaces de transport, l'accès à des sources d'énergie fiables et abordables et l'accès aux technologies de l'information et des communications. En plus de présenter des constatations et des recommandations, l'évaluation comporte un résumé des enseignements retenus qui permettront à l'Agence d'améliorer ses programmes d'infrastructure. Parmi ces enseignements figurent les suivants :

- L'ACDI a grandement contribué au renforcement des capacités techniques à l'échelon des collectivités et au développement d'installations matérielles appropriées, tout en travaillant en partenariat avec les pays bénéficiaires et d'autres donateurs, ce qui se traduit par des retombées qui se poursuivront bien après la fin de la participation de l'ACDI.
- L'objectif d'offrir un accès équitable aux services d'infrastructure et la tâche d'évaluer concrètement les retombées bénéfiques, pour les pauvres, des mesures de lutte contre la pauvreté, comportent toujours d'immenses défis.
- Il faut consacrer le temps nécessaire pour gagner la confiance des gens et tisser des liens politiques, ce qui peut empêcher la fin de partenariats et la rupture du dialogue sur les politiques, une fois terminée la participation de l'ACDI.
- Le fait de centrer ses activités sur les démunis exige souvent des stratégies participatives et des périodes de mise en œuvre plus longues, pour permettre de renforcer les capacités locales de manière durable.

4.7.3 Vérification interne

La vérification interne cautionne la validité de la gestion des risques, des contrôles de gestion et des renseignements pour la prise de décision et la production de rapports. Elle contribue ainsi à l'amélioration continuelle de la gestion des programmes de l'ACDI, à une meilleure prestation de services et à une plus grande responsabilisation à l'égard des résultats.

Au cours de l'année financière 2001-2002, l'Agence a terminé 13 vérifications[114] portant sur des projets aussi divers que le Programme de bourses Eltsine pour la démocratie, le projet Alléger la pauvreté des enfants en améliorant l'état de santé et la nutrition en Haïti, le projet Participation à une expérience de gestion scolaire en mode décentralisé au Mali, le projet Santé et développement communautaires au Népal, etc. (Voir l'encadré 30 : Vérification interne du Fonds canadien d'initiatives locales au Brésil). Ces vérifications ont donné lieu à des recommandations portant sur différents aspects tant des contrôles de gestion que des structures de responsabilisation et de production de rapports, lesquelles recommandations ont reçu l'assentiment des gestionnaires de programmes.

[114]http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/32821B2C6BA818C885256A1F0047D236?OpenDocument

Encadré 30 : Vérification interne du Fonds canadien d'initiatives locales au Brésil[115]

Le Fonds canadien d'initiatives locales (FCIL) complète les activités bilatérales et multilatérales de l'Agence, en apportant un appui à des projets de développement proposés par des groupes communautaires et des organismes bénévoles. Ces projets se situent le plus souvent dans les régions reculées du pays. Le FCIL au Brésil concentre ses efforts sur les enfants et les adolescents, les secteurs prioritaires de programmes étant l'éducation de base, les soins de santé et la nutrition ainsi que les droits de la personne. Le FCIL encourage en outre la participation active de la population locale et favorise l'amélioration du rendement des organisations non-gouvernementales à l'échelle locale.

Les résultats de la vérification interne du FCIL au Brésil en 2001 sont représentatifs des bons résultats que permet d'obtenir ce mécanisme de vérification, mais font aussi ressortir certains problèmes. Dans l'ensemble, la vérification a permis de constater que le FCIL au Brésil était bien administré et qu'il avait été bien adapté à la situation particulière du pays. Le FCIL était conforme en tout point à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, partout où elle s'appliquait. En dépit du fait que les projets étaient dispersés, le coordonnateur du FCIL avait pris des mesures pour que chaque projet approuvé fasse l'objet d'une visite au moins une fois l'an. Le vérificateur a proposé des améliorations possibles, en particulier, dans le domaine de la production de rapports. Le FCIL ne disposait pas d'une procédure officielle pour l'évaluation des projets proposés à des fins de financement. Une telle procédure est pourtant nécessaire pour justifier la sélection ou le refus d'un projet. Les responsables du FCLI ont pris des mesures pour corriger cette lacune, ainsi que d'autres signalées lors de la vérification interne.

[115]http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/6F338D585714596285256A1B00723471?OpenDocument

71-80

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Annexe I : Rendement financier

Tableaux financiers récapitulatifs

Le sommaire financier présenté dans les tableaux suivants vise à montrer :

- l'état du plan en début d'année;
- les dépenses supplémentaires approuvées par le Parlement par la voie du Budget supplémentaire des dépenses pour refléter les priorités changeantes et les imprévus (autorisations totales);
- les dépenses réelles (dépenses réelles 2001-2002 présentées dans les comptes publics).

Tableau 1 : Sommaire des crédits approuvés

Crédits	(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
	Agence canadienne de développement international			
	Budgétaire			
20b	Dépenses de fonctionnement	138 423	159 068	156 868
25b	Subventions et contributions	1 523 098	1 709 609	1 707 898
(L)	Ministre de la Coopération internationale - Traitement et allocations pour automobile	52	68	68
(L)	Paiements aux fonds d'institutions financières internationales	151 800	199 834	199 834
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	16 026	16 488	16 488
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	0	22	0
(L)	Pertes suite aux réévaluations de fin d'année	0	876	876
(L)	Frais d'agences de recouvrement	0	5	5
	Total du budgétaire	1 829 399	2 085 971	2 082 038
	Non-budgétaire			
L30b	Délivrance de billets aux fonds d'institutions financières internationales	0	226 112	226 112
L35b	Paiement et délivrance de billets aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital	4 500	4 500	4 486
(L)	Paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital	0	8 340	7 675
	Total du non-budgétaire	4 500	238 952	238 273
	Total de l'Agence	1 833 899	2 324 923	2 320 311

Annexe I : Rendement financier

Tableaux financiers récapitulatifs

Le sommaire financier présenté dans les tableaux suivants vise à montrer :

- l'état du plan en début d'année;
- les dépenses supplémentaires approuvées par le Parlement par la voie du Budget supplémentaire des dépenses pour refléter les priorités changeantes et les imprévus (autorisations totales);
- les dépenses réelles (dépenses réelles 2001-2002 présentées dans les comptes publics).

Tableau 1 : Sommaire des crédits approuvés

Crédits	(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
	Agence canadienne de développement international			
	Budgétaire			
20b	Dépenses de fonctionnement	138 423	159 068	156 868
25b	Subventions et contributions	1 523 098	1 709 609	1 707 898
(L)	Ministre de la Coopération internationale - Traitement et allocations pour automobile	52	68	68
(L)	Paiements aux fonds d'institutions financières internationales	151 800	199 834	199 834
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	16 026	16 488	16 488
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	0	22	0
(L)	Pertes suite aux réévaluations de fin d'année	0	876	876
(L)	Frais d'agences de recouvrement	0	5	5
	Total du budgétaire	1 829 399	2 085 971	2 082 038
	Non-budgétaire			
L30b	Délivrance de billets aux fonds d'institutions financières internationales	0	226 112	226 112
L35b	Paiement et délivrance de billets aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital	4 500	4 500	4 486
(L)	Paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital	0	8 340	7 675
	Total du non-budgétaire	4 500	238 952	238 273
	Total de l'Agence	1 833 899	2 324 923	2 320 311

Tableau 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles en 2001-2002

(en millions de dollars)	ETP	Fonctionnement	Capital	Subventions et contributions votées	Sous-total : Dépenses brutes votées	Autres paiements de transfert	Dépenses brutes totales	Moins : Recettes disponibles (1)	Dépenses nettes totales
Secteurs d'activités									
Programmes géographiques	550	47,5	0,0	799,2	846,7	0,0	846,7	0,0	846,7
(Autorisations totales)	*550*	*53,4*	*0,0*	*712,5*	*765,9*	*0,0*	*765,9*	*0,0*	*765,9*
(Dépenses réelles)	**544**	**53,0**	**0,0**	**710,9**	**763,9**	**0,0**	**763,9**	**0,0**	**763,9**
Programmes multilatéraux	66	5,6	0,0	327,9	333,5	151,8	485,3	0,0	485,3
(Autorisations totales)	*66*	*7,7*	*0,0*	*593,1*	*600,8*	*199,8*	*800,6*	*0,0*	*800,6*
(Dépenses réelles)	**66**	**7,7**	**0,0**	**593,1**	**600,8**	**199,8**	**800,6**	**0,0**	**800,6**
Partenariat canadien	151	12,3	0,0	263,4	275,7	0,0	275,7	0,0	275,7
(Autorisations totales)	*151*	*13,4*	*0,0*	*278,5*	*291,9*	*0,0*	*291,9*	*0,0*	*291,9*
(Dépenses réelles)	**150**	**13,4**	**0,0**	**278,5**	**291,9**	**0,0**	**291,9**	**0,0**	**291,9**
Pays en transition	96	7,7	0,0	127,8	135,5	0,0	135,5	0,0	135,5
(Autorisations totales)	*96*	*9,9*	*0,0*	*121,7*	*131,6*	*0,0*	*131,6*	*0,0*	*131,6*
(Dépenses réelles)	**94**	**9,9**	**0,0**	**121,7**	**131,6**	**0,0**	**131,6**	**0,0**	**131,6**
Communications	49	6,8	0,0	4,9	11,6	0,0	11,6	0,0	11,6
(Autorisations totales)	*49*	*7,9*	*0,0*	*3,8*	*11,6*	*0,0*	*11,6*	*0,0*	*11,6*
(Dépenses réelles)	**48**	**7,9**	**0,0**	**3,8**	**11,6**	**0,0**	**11,6**	**0,0**	**11,6**
Politiques	131	12,3	0,0	0,0	12,3	0,0	12,3	0,0	12,3
(Autorisations totales)	*131*	*13,6*	*0,0*	*0,0*	*13,6*	*0,0*	*13,6*	*0,0*	*13,6*
(Dépenses réelles)	**129**	**13,5**	**0,0**	**0,0**	**13,5**	**0,0**	**13,5**	**0,0**	**13,5**
Services généraux	360	62,3	0,0	0,0	62,3	0,0	62,3	0,0	62,3
(Autorisations totales)	*360*	*70,7*	*0,0*	*0,0*	*70,7*	*0,0*	*70,7*	*0,0*	*70,7*
(Dépenses réelles)	**362**	**68,9**	**0,0**	**0,0**	**68,9**	**0,0**	**68,9**	**0,0**	**68,9**
Total (budgétaire)	1 403	154,5	0,0	1 523,1	1 677,6	151,8	1 829,4	0,0	1 829,4
(Autorisations totales)	*1 403*	*176,5*	*0,0*	*1 709,6*	*1 886,1*	*199,8*	*2 086,0*	*0,0*	*2 086,0*
(Dépenses réelles)	**1 393**	**174,3**	**0,0**	**1 707,9**	**1 882,2**	**199,8**	**2 082,0**	**0,0**	**2 082,0**
Autres recettes et dépenses									
Recettes non disponibles (2)									0,0
(Autorisations totales)									*0,0*
(Dépenses réelles)									**38,5**
Coût des services fournis par d'autres ministères									17,3
(Autorisations totales)									*18,7*
(Dépenses réelles)									**18,7**
Coût net du Programme									1 846,7
(Autorisations totales)									*2 104,7*
(Dépenses réelles)									**2 139,2**

1. Auparavant appelées « Recettes affectées aux dépenses ».
2. Auparavant appelées « Recettes à valoir sur le trésor ».

Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Budgétaire					
Programmes géographiques	711,1	680,7	846,7	765,9	763,9
Programmes multilatéraux	665,3	947,4	485,3	800,6	800,6
Partenariat canadien	283,9	289,3	275,7	291,9	291,9
Pays en transition	124,3	137,2	135,5	131,6	131,6
Communications	12,0	10,5	11,6	11,6	11,6
Politiques	8,9	10,3	12,3	13,6	13,5
Services généraux	56,9	65,3	62,3	70,7	68,9
Total budgétaire	1 862,4	2 140,6	1 829,4	2 086,0	2 082,0
Non-budgétaire					
Programmes multilatéraux (1)	10,6	8,4	4,5	12,8	12,2
Total de l'Agence	1 873,0	2 149,0	1 833,9	2 098,8	2 094,2

1. Incluant seulement les paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital.

Tableau 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles en 2001-2002

(en millions de dollars)	ETP	Fonctionnement	Capital	Subventions et contributions votées	Sous-total : Dépenses brutes votées	Autres paiements de transfert	Dépenses brutes totales	Moins : Recettes disponibles (1)	Dépenses nettes totales
Secteurs d'activités									
Programmes géographiques	550	47,5	0,0	799,2	846,7	0,0	846,7	0,0	846,7
(Autorisations totales)	*550*	*53,4*	*0,0*	*712,5*	*765,9*	*0,0*	*765,9*	*0,0*	*765,9*
(Dépenses réelles)	**544**	**53,0**	**0,0**	**710,9**	**763,9**	**0,0**	**763,9**	**0,0**	**763,9**
Programmes multilatéraux	66	5,6	0,0	327,9	333,5	151,8	485,3	0,0	485,3
(Autorisations totales)	*66*	*7,7*	*0,0*	*593,1*	*600,8*	*199,8*	*800,6*	*0,0*	*800,6*
(Dépenses réelles)	**66**	**7,7**	**0,0**	**593,1**	**600,8**	**199,8**	**800,6**	**0,0**	**800,6**
Partenariat canadien	151	12,3	0,0	263,4	275,7	0,0	275,7	0,0	275,7
(Autorisations totales)	*151*	*13,4*	*0,0*	*278,5*	*291,9*	*0,0*	*291,9*	*0,0*	*291,9*
(Dépenses réelles)	**150**	**13,4**	**0,0**	**278,5**	**291,9**	**0,0**	**291,9**	**0,0**	**291,9**
Pays en transition	96	7,7	0,0	127,8	135,5	0,0	135,5	0,0	135,5
(Autorisations totales)	*96*	*9,9*	*0,0*	*121,7*	*131,6*	*0,0*	*131,6*	*0,0*	*131,6*
(Dépenses réelles)	**94**	**9,9**	**0,0**	**121,7**	**131,6**	**0,0**	**131,6**	**0,0**	**131,6**
Communications	49	6,8	0,0	4,9	11,6	0,0	11,6	0,0	11,6
(Autorisations totales)	*49*	*7,9*	*0,0*	*3,8*	*11,6*	*0,0*	*11,6*	*0,0*	*11,6*
(Dépenses réelles)	**48**	**7,9**	**0,0**	**3,8**	**11,6**	**0,0**	**11,6**	**0,0**	**11,6**
Politiques	131	12,3	0,0	0,0	12,3	0,0	12,3	0,0	12,3
(Autorisations totales)	*131*	*13,6*	*0,0*	*0,0*	*13,6*	*0,0*	*13,6*	*0,0*	*13,6*
(Dépenses réelles)	**129**	**13,5**	**0,0**	**0,0**	**13,5**	**0,0**	**13,5**	**0,0**	**13,5**
Services généraux	360	62,3	0,0	0,0	62,3	0,0	62,3	0,0	62,3
(Autorisations totales)	*360*	*70,7*	*0,0*	*0,0*	*70,7*	*0,0*	*70,7*	*0,0*	*70,7*
(Dépenses réelles)	**362**	**68,9**	**0,0**	**0,0**	**68,9**	**0,0**	**68,9**	**0,0**	**68,9**
Total (budgétaire)	1 403	154,5	0,0	1 523,1	1 677,6	151,8	1 829,4	0,0	1 829,4
(Autorisations totales)	*1 403*	*176,5*	*0,0*	*1 709,6*	*1 886,1*	*199,8*	*2 086,0*	*0,0*	*2 086,0*
(Dépenses réelles)	**1 393**	**174,3**	**0,0**	**1 707,9**	**1 882,2**	**199,8**	**2 082,0**	**0,0**	**2 082,0**
Autres recettes et dépenses									
Recettes non disponibles (2)									0,0
(Autorisations totales)									*0,0*
(Dépenses réelles)									**38,5**
Coût des services fournis par d'autres ministères									17,3
(Autorisations totales)									*18,7*
(Dépenses réelles)									**18,7**
Coût net du Programme									1 846,7
(Autorisations totales)									*2 104,7*
(Dépenses réelles)									**2 139,2**

1. Auparavant appelées « Recettes affectées aux dépenses ».
2. Auparavant appelées « Recettes à valoir sur le trésor ».

Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Budgétaire					
Programmes géographiques	711,1	680,7	846,7	765,9	763,9
Programmes multilatéraux	665,3	947,4	485,3	800,6	800,6
Partenariat canadien	283,9	289,3	275,7	291,9	291,9
Pays en transition	124,3	137,2	135,5	131,6	131,6
Communications	12,0	10,5	11,6	11,6	11,6
Politiques	8,9	10,3	12,3	13,6	13,5
Services généraux	56,9	65,3	62,3	70,7	68,9
Total budgétaire	1 862,4	2 140,6	1 829,4	2 086,0	2 082,0
Non-budgétaire					
Programmes multilatéraux (1)	10,6	8,4	4,5	12,8	12,2
Total de l'Agence	1 873,0	2 149,0	1 833,9	2 098,8	2 094,2

1. Incluant seulement les paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital.

Tableau 4 : Besoins en ressources par organisation et secteur d'activités en 2001-2002

(en millions de dollars)	Programmes géographiques	Programmes multilatéraux*	Partenariat canadien	Pays en transition	Commu-nications	Politiques	Services généraux	Total
ACDI								
VP Afrique et Moyen-Orient	418,5							418,5
(Autorisations totales)	*325,3*							*325,3*
(Dépenses réelles)	**324,4**							**324,4**
VP Asie	254,8							254,8
(Autorisations totales)	*255,8*							*255,8*
(Dépenses réelles)	**255,0**							**255,0**
VP Amériques	173,4							173,4
(Autorisations totales)	*184,8*							*184,8*
(Dépenses réelles)	**184,5**							**184,5**
VP Programmes multilatéraux		485,3						485,3
(Autorisations totales)		*800,6*						*800,6*
(Dépenses réelles)		**800,6**						**800,6**
VP Partenariat canadien			275,7					275,7
(Autorisations totales)			*291,9*					*291,9*
(Dépenses réelles)			**291,9**					**291,9**
VP Europe centrale et de l'Est				135,5				135,5
(Autorisations totales)				*131,6*				*131,6*
(Dépenses réelles)				**131,6**				**131,6**
DG Communications					11,6			11,6
(Autorisations totales)					*11,6*			*11,6*
(Dépenses réelles)					**11,6**			**11,6**
VP Politiques						12,3		12,3
(Autorisations totales)						*13,6*		*13,6*
(Dépenses réelles)						**13,5**		**13,5**
Haute direction							4,9	4,9
(Autorisations totales)							*5,7*	*5,7*
(Dépenses réelles)							**5,7**	**5,7**
VP Ressources humaines et services corporatifs							36,0	36,0
(Autorisations totales)							*35,2*	*35,2*
(Dépenses réelles)							**33,6**	**33,6**
D.p. Gestion de l'information et de la technologie							19,1	19,1
(Autorisations totales)							*27,4*	*27,4*
(Dépenses réelles)							**27,4**	**27,4**
DG Examen du rendement							2,3	2,3
(Autorisations totales)							*2,3*	*2,3*
(Dépenses réelles)							**2,3**	**2,3**
Total	846,7	485,3	275,7	135,5	11,6	12,3	62,3	1 829,4
(Autorisations totales)	*765,9*	*800,6*	*291,9*	*131,6*	*11,6*	*13,6*	*70,6*	*2 086,0*
(Dépenses réelles)	**763,9**	**800,6**	**291,9**	**131,6**	**11,6**	**13,5**	**68,9**	**2 082,0**
% du TOTAL (Dépenses réelles)	**36,7%**	**38,5%**	**14,0%**	**6,3%**	**0,6%**	**0,6%**	**3,3%**	**100,0%**

* La portion non budgétaire des Programmes multilatéraux n'est pas incluse.

Tableau 5 : Recettes non disponibles[1]

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002
Non prévues	13,7	95,4	38,5

1. Auparavant appelées « Recettes à valoir sur le trésor ».

Tableau 6 : Paiements législatifs

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Programmes multilatéraux	247,4	412,1	151,8	199,8	199,8

Tableau 4 : Besoins en ressources par organisation et secteur d'activités en 2001-2002

(en millions de dollars)	Programmes géographiques	Programmes multilatéraux*	Partenariat canadien	Pays en transition	Commu-nications	Politiques	Services généraux	Total
ACDI								
VP Afrique et Moyen-Orient	418,5							418,5
(Autorisations totales)	*325,3*							*325,3*
(Dépenses réelles)	**324,4**							**324,4**
VP Asie	254,8							254,8
(Autorisations totales)	*255,8*							*255,8*
(Dépenses réelles)	**255,0**							**255,0**
VP Amériques	173,4							173,4
(Autorisations totales)	*184,8*							*184,8*
(Dépenses réelles)	**184,5**							**184,5**
VP Programmes multilatéraux		485,3						485,3
(Autorisations totales)		*800,6*						*800,6*
(Dépenses réelles)		**800,6**						**800,6**
VP Partenariat canadien			275,7					275,7
(Autorisations totales)			*291,9*					*291,9*
(Dépenses réelles)			**291,9**					**291,9**
VP Europe centrale et de l'Est				135,5				135,5
(Autorisations totales)				*131,6*				*131,6*
(Dépenses réelles)				**131,6**				**131,6**
DG Communications					11,6			11,6
(Autorisations totales)					*11,6*			*11,6*
(Dépenses réelles)					**11,6**			**11,6**
VP Politiques						12,3		12,3
(Autorisations totales)						*13,6*		*13,6*
(Dépenses réelles)						**13,5**		**13,5**
Haute direction							4,9	4,9
(Autorisations totales)							*5,7*	*5,7*
(Dépenses réelles)							**5,7**	**5,7**
VP Ressources humaines et services corporatifs							36,0	36,0
(Autorisations totales)							*35,2*	*35,2*
(Dépenses réelles)							**33,6**	**33,6**
D.p. Gestion de l'information et de la technologie							19,1	19,1
(Autorisations totales)							*27,4*	*27,4*
(Dépenses réelles)							**27,4**	**27,4**
DG Examen du rendement							2,3	2,3
(Autorisations totales)							*2,3*	*2,3*
(Dépenses réelles)							**2,3**	**2,3**
Total	846,7	485,3	275,7	135,5	11,6	12,3	62,3	1 829,4
(Autorisations totales)	*765,9*	*800,6*	*291,9*	*131,6*	*11,6*	*13,6*	*70,6*	*2 086,0*
(Dépenses réelles)	**763,9**	**800,6**	**291,9**	**131,6**	**11,6**	**13,5**	**68,9**	**2 082,0**
% du TOTAL (Dépenses réelles)	**36,7%**	**38,5%**	**14,0%**	**6,3%**	**0,6%**	**0,6%**	**3,3%**	**100,0%**

* La portion non budgétaire des Programmes multilatéraux n'est pas incluse.

Tableau 5 : Recettes non disponibles[1]

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002
Non prévues	13,7	95,4	38,5

1. Auparavant appelées « Recettes à valoir sur le trésor ».

Tableau 6 : Paiements législatifs

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Programmes multilatéraux	247,4	412,1	151,8	199,8	199,8

Tableau 7a : Paiements de transfert par classement de subventions et contributions

Les subventions, les contributions et d'autres paiements de transfert que versent l'ACDI, totalisent 1 907,7 millions de dollars représentant 91,6 p. 100 des dépenses totales de l'ACDI. Le tableau suivant présente des précisions à cet égard.

Détails des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Subventions					
Subventions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique.	0	0	250	0	0
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des programmes et projets particuliers d'institutions et d'organisations de développement international, et des institutions financières internationales et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	100,207	224,902	46,332	223,102	222,992
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim et la malnutrition par l'entremise des institutions internationales de développement et d'alimentation, des organisations non gouvernementales internationales ou du Centre de recherches pour le développement international, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	77,133	107,341	95,578	208,351	208,349
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers, et dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	122,755	113,052	88,366	134,897	134,897
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités, et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	61,234	45,193	78,687	30,922	30,922
Aide au développement pour l'éducation et la formation des particuliers, et dépenses spéciales liées directement à des programmes et à des projets.	8,451	7,720	8,080	8,079	8,079
Subvention à la Jamaïque	0	0	0	20,000	20,000
L'initiative internationale relative à l'an 2000	305	0	0	0	0
Total des subventions	**370,085**	**498,208**	**317,293**	**625,351**	**625,239**

Détails des paiements de transfert (suite)

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Contributions					
Aide au développement, y compris les dépenses pour des ententes de prêt créées par l'autorité décrite dans les lois de crédits antérieures, à des pays en développement et à des organismes et institutions de ces pays, ainsi que des contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux et régionaux, à des gouvernements provinciaux, à leurs organisations et organismes, et à des sociétés canadiennes du secteur privé, à l'appui de projets, de programmes et d'activités visant des pays ou des régions donnés, et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	642,999	613,285	789,703	630,280	628,692
Contributions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique.	113,381	126,579	127,509	119,739	119,735
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des programmes et projets particuliers d'institutions et d'organisations de développement international, et des institutions financières internationales et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	837	739	100	245	241
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim et la malnutrition par l'entremise des institutions internationales de développement, des organisations non gouvernementales internationales ou du Centre de recherches pour le développement international, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement, et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	35,423	37,622	100	20,896	20,895
Contribution à la Banque interaméricaine de développement.	1,426	1,233	1,300	1,280	1,280
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim et la malnutrition par l'entremise des pays en développement, des organismes et des personnes de ces pays, des organisations non gouvernementales canadiennes ou des institutions de développement, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement, et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	79,112	51,422	105,522	60,094	60,094
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers, et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	6,304	9,464	100	8,462	8,462

Tableau 7a : Paiements de transfert par classement de subventions et contributions

Les subventions, les contributions et d'autres paiements de transfert que versent l'ACDI, totalisent 1 907,7 millions de dollars représentant 91,6 p. 100 des dépenses totales de l'ACDI. Le tableau suivant présente des précisions à cet égard.

Détails des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Subventions					
Subventions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique.	0	0	250	0	0
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des programmes et projets particuliers d'institutions et d'organisations de développement international, et des institutions financières internationales et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	100,207	224,902	46,332	223,102	222,992
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim et la malnutrition par l'entremise des institutions internationales de développement et d'alimentation, des organisations non gouvernementales internationales ou du Centre de recherches pour le développement international, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	77,133	107,341	95,578	208,351	208,349
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers, et dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	122,755	113,052	88,366	134,897	134,897
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités, et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	61,234	45,193	78,687	30,922	30,922
Aide au développement pour l'éducation et la formation des particuliers, et dépenses spéciales liées directement à des programmes et à des projets.	8,451	7,720	8,080	8,079	8,079
Subvention à la Jamaïque	0	0	0	20,000	20,000
L'initiative internationale relative à l'an 2000	305	0	0	0	0
Total des subventions	370,085	498,208	317,293	625,351	625,239

Détails des paiements de transfert (suite)

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Contributions					
Aide au développement, y compris les dépenses pour des ententes de prêt créées par l'autorité décrite dans les lois de crédits antérieures, à des pays en développement et à des organismes et institutions de ces pays, ainsi que des contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux et régionaux, à des gouvernements provinciaux, à leurs organisations et organismes, et à des sociétés canadiennes du secteur privé, à l'appui de projets, de programmes et d'activités visant des pays ou des régions donnés, et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	642,999	613,285	789,703	630,280	628,692
Contributions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique.	113,381	126,579	127,509	119,739	119,735
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des programmes et projets particuliers d'institutions et d'organisations de développement international, et des institutions financières internationales et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	837	739	100	245	241
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim et la malnutrition par l'entremise des institutions internationales de développement, des organisations non gouvernementales internationales ou du Centre de recherches pour le développement international, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement, et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	35,423	37,622	100	20,896	20,895
Contribution à la Banque interaméricaine de développement.	1,426	1,233	1,300	1,280	1,280
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim et la malnutrition par l'entremise des pays en développement, des organismes et des personnes de ces pays, des organisations non gouvernementales canadiennes ou des institutions de développement, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement, et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	79,112	51,422	105,522	60,094	60,094
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers, et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	6,304	9,464	100	8,462	8,462

Détails des paiements de transfert (suite)

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets, et d'activités et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	155,653	179,468	118,030	186,593	186,592
Encouragements à des investisseurs, institutions et organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle, et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	43,206	47,142	58,585	53,535	53,535
Contributions à l'appui du programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communications, à d'autres ministères fédéraux, ou des gouvernements provinciaux ou municipaux, à des radiodiffuseurs, des producteurs et d'autres institutions et gouvernements donateurs concernant la production et la diffusion d'information sur le développement, de matériel éducatif et d'activités connexes.	4,627	3,308	4,856	3,134	3,134
Total des contributions	**1,082,968**	**1,070,262**	**1,205,805**	**1,084,258**	**1,082,660**
Autres paiements de transfert					
(L) Encaissement de billets délivrés aux fonds d'aide des institutions financières internationales conformément à la *Loi sur l'aide au développement international (institutions financières).*	247,355	412,060	151,800	199,834	199,834
Total des autres paiements de transfert	**247,355**	**412,060**	**151,800**	**199,834**	**199,834**
Postes non requis					
Subvention au Centre international des droits de la personne et du développement démocratique (CIDPDD).	4,359	0	0	0	0
Total des postes non requis	**4,359**	**0**	**0**	**0**	**0**
Total	**1,704,767**	**1,980,530**	**1,674,898**	**1,909,443**	**1,907,733**

Tableau 7b : Paiements de transfert par secteur d'activités

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Subventions :					
Programmes géographiques	6,7	14,4	9,5	78,5	78,4
Programmes multilatéraux	293,7	430,3	220,8	507,2	507,2
Partenariat canadien	74,0	53,3	86,8	39,4	39,4
Pays en transition	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3
Services généraux	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total des subventions	374,4	498,2	317,3	625,4	625,2
Contributions :					
Programmes géographiques	645,0	618,2	789,7	634,1	632,5
Programmes multilatéraux	118,7	95,9	107,1	85,9	85,9
Partenariat canadien	197,7	224,1	176,6	239,1	239,1
Pays en transition	116,4	128,4	127,5	121,4	121,4
Communications	5,1	3,8	4,9	3,8	3,8
Total des contributions	1 082,9	1 070,3	1 205,8	1 084,3	1 082,7
Autres paiements de transfert :					
(L) Programmes multilatéraux	247,4	412,1	151,8	199,8	199,8
Total des autres paiements de transfert	247,4	412,1	151,8	199,8	199,8
Total des paiements de transfert	1 704,7	1 980,5	1 674,9	1 909,4	1 907,7

Tableau 8 : Dépenses en capital par secteur d'activités

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Services généraux :					
Nouveau système informatique (F-AE)	19,8	0,0	0,0	0,0	0,0

Tableau 9 : Prêts, investissements et avances

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Programmes multilatéraux :					
Paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital (L35)	4,6	4,5	4,5	4,5	4,5

Détails des paiements de transfert (suite)

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets, et d'activités et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	155,653	179,468	118,030	186,593	186,592
Encouragements à des investisseurs, institutions et organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle, et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	43,206	47,142	58,585	53,535	53,535
Contributions à l'appui du programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communications, à d'autres ministères fédéraux, ou des gouvernements provinciaux ou municipaux, à des radiodiffuseurs, des producteurs et d'autres institutions et gouvernements donateurs concernant la production et la diffusion d'information sur le développement, de matériel éducatif et d'activités connexes.	4,627	3,308	4,856	3,134	3,134
Total des contributions	**1,082,968**	**1,070,262**	**1,205,805**	**1,084,258**	**1,082,660**
Autres paiements de transfert					
(L) Encaissement de billets délivrés aux fonds d'aide des institutions financières internationales conformément à la *Loi sur l'aide au développement international (institutions financières).*	247,355	412,060	151,800	199,834	199,834
Total des autres paiements de transfert	**247,355**	**412,060**	**151,800**	**199,834**	**199,834**
Postes non requis					
Subvention au Centre international des droits de la personne et du développement démocratique (CIDPDD).	4,359	0	0	0	0
Total des postes non requis	**4,359**	**0**	**0**	**0**	**0**
Total	**1,704,767**	**1,980,530**	**1,674,898**	**1,909,443**	**1,907,733**

Tableau 7b : Paiements de transfert par secteur d'activités

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Subventions :					
Programmes géographiques	6,7	14,4	9,5	78,5	78,4
Programmes multilatéraux	293,7	430,3	220,8	507,2	507,2
Partenariat canadien	74,0	53,3	86,8	39,4	39,4
Pays en transition	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3
Services généraux	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total des subventions	374,4	498,2	317,3	625,4	625,2
Contributions :					
Programmes géographiques	645,0	618,2	789,7	634,1	632,5
Programmes multilatéraux	118,7	95,9	107,1	85,9	85,9
Partenariat canadien	197,7	224,1	176,6	239,1	239,1
Pays en transition	116,4	128,4	127,5	121,4	121,4
Communications	5,1	3,8	4,9	3,8	3,8
Total des contributions	1 082,9	1 070,3	1 205,8	1 084,3	1 082,7
Autres paiements de transfert :					
(L) Programmes multilatéraux	247,4	412,1	151,8	199,8	199,8
Total des autres paiements de transfert	247,4	412,1	151,8	199,8	199,8
Total des paiements de transfert	1 704,7	1 980,5	1 674,9	1 909,4	1 907,7

Tableau 8 : Dépenses en capital par secteur d'activités

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Services généraux :					
Nouveau système informatique (F-AE)	19,8	0,0	0,0	0,0	0,0

Tableau 9 : Prêts, investissements et avances

(en millions de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Programmes multilatéraux :					
Paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital (L35)	4,6	4,5	4,5	4,5	4,5

Tableau 10 : Passif éventuel

(en milliers de dollars)	Montant des éléments de passif éventuel		
	Le 31 mars 2000	Le 31 mars 2001	Courant au 31 mars 2002
Demandes d'indemnité concernant des dommages			
- Perera R.	2 800	3 000	
Réclamations pour bris de contrat			
- Canadian Ocean Research Associates (CORA)		2 950	40
- Jangor Corporation		164	164
Demande d'indemnité pour moyenne générale			
- Prekookeanska Plovidba	749		
Demande d'indemnité pour négligence et pour contravention au devoir fiduciaire			
- L. Larose and P. Hurd and D. Pankhurst	1 200		
Total des éléments du passif éventuel	4 749	6 114	204

Tableau 10 : Passif éventuel

(en milliers de dollars)	Montant des éléments de passif éventuel		
	Le 31 mars 2000	Le 31 mars 2001	Courant au 31 mars 2002
Demandes d'indemnité concernant des dommages			
- Perera R.	2 800	3 000	
Réclamations pour bris de contrat			
- Canadian Ocean Research Associates (CORA)		2 950	40
- Jangor Corporation		164	164
Demande d'indemnité pour moyenne générale			
- Prekookeanska Plovidba	749		
Demande d'indemnité pour négligence et pour contravention au devoir fiduciaire			
- L. Larose and P. Hurd and D. Pankhurst	1 200		
Total des éléments du passif éventuel	4 749	6 114	204

Annexe II : Consolidation de rapports

Approvisionnement et marchés

1. Rôle joué par l'approvisionnement et les marchés dans la prestation des programmes

L'approvisionnement et les marchés jouent un rôle important dans le mandat de l'ACDI, principal organisme fédéral chargé de la mise en œuvre du programme canadien d'aide publique au développement. L'objectif du mandat est d'appuyer le développement durable dans les pays en développement, afin de réduire la pauvreté et de contribuer à créer un monde sûr, équitable et prospère. Deux grands mécanismes de programme servent à exécuter l'aide : le mécanisme dirigé, mis en œuvre par l'ACDI et le mécanisme de soutien « réactif », mis en œuvre par les partenaires en développement. L'aide est fournie sous la forme de produits livrés aux pays en développement par l'entremise de marchés, et sous la forme de services fournis par l'entremise d'accords de contribution et de subventions ainsi que de marchés.

2. Vérifications internes et évaluation des pratiques de l'Agence en matière de marchés

Suite à la vérification réalisée en 2000 par le Bureau du vérificateur général du Canada, la Direction de la vérification interne de l'ACDI a effectué une vérification de suivi des préavis d'adjudication de contrats (PAC) et des marchés à fournisseur unique. La vérification comptable de l'ACDI devrait se terminer au cours de l'automne 2002. Les résultats préliminaires indiquent une amélioration réelle en ce qui a trait au respect de la politique du Conseil du Trésor.

3. Progrès et nouvelles initiatives favorisant des pratiques de marchés efficaces et efficientes

- La formation initiale des groupes de l'Agence qui ont participé au projet pilote sur les systèmes de règlement des différends en matière de marchés est terminée.

- La participation au projet « Chaîne d'approvisionnement électronique » de l'initiative Gouvernement en direct, qui vise à mettre en place un mécanisme électronique d'approvisionnement de produits et services, se poursuit.

- L'introduction d'un modèle d'accord de contribution normalisé pour les Programmes géographiques est terminée.

- Un guide sur l'utilisation des accords de contribution a été préparé.

4. Liens Internet et/ou d'adresses Web

On peut trouver des renseignements supplémentaires sur le régime d'approvisionnement et de marchés de l'ACDI aux adresses Internet suivantes :

- *Comment faire affaire avec l'ACDI* (http://www.acdi-cida.gc.ca/infomarches.htm) : renseigne sur les occasions d'affaires offertes par l'ACDI. On y trouve un aperçu du régime de passation des marchés de l'Agence et des liens utiles, ainsi que des renseignements sur le mécanisme des propositions spontanées de l'ACDI et sur ses programmes de financement, notamment le Programme de coopération industrielle et le programme Renaissance Europe centrale et de l'Est. On peut aussi y trouver des renseignements sur l'accès à des occasions d'affaires avec des organismes multilatéraux. Les liens spécifiques concernant les marchés sont les suivants :

  i. *Information touchant les marchés* (http://www.acdi-cida.gc.ca/infomarches.htm) : sur les politiques et les processus de gestion de l'approvisionnement et des marchés.

  ii. *Occasions actuelles d'affaires* (http://www.acdi-cida.gc.ca/occasionsactuelles.htm) : pour la passation des marchés. Parmi les renseignements présentés :

    a. les projets au stade de la planification (« pipeline ») : renseignements sur des projets en voie de planification, au stade conceptuel, pour lesquels un appel d'offres pourrait être lancé;

    b. le lien à MERX, où les occasions de marchés seront affichées;

    c. le guide des offres à commandes;

    d. le document annuel, *Marché de services et lignes de crédit* : il comprend une liste et une courte description de projets, de points de contacts d'entrepreneurs et du pourcentage des fonds non décaissés. Ces renseignements visent à faciliter la recherche d'occasions d'affaires en sous-traitance.

Annexe III : Autres renseignements

Site Web et personnes-ressources pour obtenir d'autres renseignements

Pour de plus amples renseignements sur les programmes de l'ACDI, ainsi que sur ses activités et son fonctionnement, veuillez visiter son site Internet à l'adresse suivante : **http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm**

ou communiquez avec :

Renseignements au public
Direction générale des communications, 5e étage
Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Hull (Québec)
Canada K1A 0G4

Téléphone : ..... (819) 997-5006
Numéro sans frais : *1-800-230-6349*

Ligne pour les malentendants et les personnes ayant des difficultés d'élocution : ..... (819) 953-5023
Numéro sans frais : *1-800-331-5018*

Télécopieur : ..... (819) 953-6088

Courrier électronique : ..... info@acdi-cida.gc.ca

Lois appliquées

L'ACDI est désignée comme ministère aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques* par les *Décrets P.C. 1968-923* du 8 mai 1968 et *P.C. 1968-1760* du 12 septembre 1968. Les pouvoirs en ce qui concerne le programme de l'ACDI et les questions connexes sont établis dans la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*, dans les lois annuelles de crédits et dans la *Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)*. L'ACDI est l'organisme qui assume l'essentiel de la responsabilité à l'égard de l'aide publique au développement (APD) accordée par l'État canadien.